

GUIDE PRATIQUE D'UTILISATION DU REFERENTIEL [ACTIVITES-RESPONSABILITES] ET DU REFERENTIEL [EMPLOIS-FONCTIONS]

Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications des Organismes de Tourisme

Document issu des travaux et livrables de la mission intitulée : “Analyse des métiers de la branche organismes de tourisme : cartographie des métiers et élaboration des référentiels d’activités et de compétences” réalisée par les consultants du cabinet ORIZON en 2010-2011 à la demande de l’Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications des Organismes de Tourisme et avec le soutien d’AGEFOS PME.



Introduction

Le présent document est à la fois un document d'initiation à la pratique de la gestion des ressources humaines dans les organismes de tourisme, et un guide d'utilisation élémentaire des outils de gestion des ressources humaines créé par le cabinet ORIZON, dans le cadre de ses travaux pour l'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications des Organismes de Tourisme.

Pour l'utiliser, il sera bon d'avoir à disposition :

- Le référentiel [activités-responsabilités]
- Le référentiel des cartes [emploi-fonction]

On pourra compléter encore ce guide par le document intitulé "*Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) dans les organismes de tourisme – Synthèse à l'usage des organismes*" qui propose un panorama de la problématique ressources humaines de la branche, tel qu'observable en 2010.

Gestion des ressources humaines et des compétences

Principes de base

La gestion des ressources humaines (GRH)

Gérer les ressources humaines consiste à fournir *durablement*¹ à un organisme le volume de personnel et les compétences nécessaires à son fonctionnement, compte tenu de la division du travail en son sein.

Cette gestion intègre deux aspects connexes :

- Etre garant de la conformité juridique des relations avec les collaborateurs salariés
- Accompagner le collaborateur dans le maintien de son employabilité et dans l'évolution de sa carrière.

Le trépied de la gestion de ressources humaines

La gestion des ressources humaines ne doit pas se confondre avec le service ressources humaines. La gestion des ressources humaines s'appuie sur 3 composantes :

- La direction qui définit une politique de gestion des ressources humaines ;
- Le management de proximité qui connaît véritablement les compétences du collaborateur ;
- Le service ressources humaines (ou le responsable ressources humaines) qui apporte un soutien technique aux deux premiers.

Dans les organismes de tourisme, compte tenu de leur taille restreinte, le service responsable ressources humaines² n'existe que rarement (les outils proposés ici cherchent à pallier partiellement cette absence), et dans de nombreux cas, direction et management de proximité se confondent.

¹ Durablement : les compétences du collaborateur doivent lui permettre de tenir son poste actuel, mais aussi de s'adapter aux évolutions futures de ce poste, ou, le cas échéant, de se former pour occuper un autre poste dans l'organisme.

² Comprendre le "rarement" au sens d'un collaborateur disposant de compétences ressources humaines ; il va de soi qu'une personne s'occupe nécessairement de GRH dans tous les organismes... et par défaut c'est le directeur ou même, dans les structures sans directeur, le président.

Les fonctions traditionnelles de GRH

La gestion des ressources humaines comprend traditionnellement 6 fonctions :

1. La gestion administrative du personnel (contrat, tenue du dossier du personnel, paies...)
2. La gestion quantitative du personnel (recrutement de collaborateurs permanents ou non...)
3. La gestion qualitative du personnel (gestion des compétences/GPEC³, formation...)
4. La gestion des carrières (valorisation des personnels / prise en compte de leurs aspirations)
5. La santé au travail (ergonomie, usures professionnelles...)
6. La gestion des relations sociales (relation avec les instances représentatives du personnel).

L'ensemble des points traités dans ce guide pratique (qui relèvent essentiellement du point 3) peuvent être regroupés sous l'appellation de "gestion des emplois et des compétences" ou de "management des compétences".

³ Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences

La compétence comme état, ou comme ressource

Avant d'aller plus avant, il est important de définir la notion de compétence. En effet, la littérature des ressources humaines utilise couramment ce terme sous deux acceptions.

La compétence comme état

La compétence (au singulier) employée avec le verbe être définit un état : être compétent.

Compétence (état = être compétent) : Capacité avérée d'une personne (ou d'un collectif) à apporter une réponse pertinente à une situation professionnelle à laquelle il est confronté.

La finalité de la gestion des ressources humaines est d'avoir des salariés compétents dans leur poste au sens de la définition ci-dessus.

La compétence comme ressource

Les compétences (dans ce cas, l'emploi du mot compétence est généralement au pluriel) employées avec le verbe avoir définissent une ressource pour le collaborateur : avoir des compétences.

Compétence (ressource = avoir des compétences) : Ensemble des connaissances, des savoir-faire, et des qualités mobilisables par une personne en situation de travail.

Dans le présent document, pour éviter la confusion, les compétences entendues comme ressources seront parfois désignées par le terme de capacité.

Articulation en compétence comme état et compétences comme ressources

Il est assez évident qu'il faut avoir des compétences (ressources) pour être compétent (état).

Mais il est également observable que ce n'est pas nécessairement la personne qui dispose du plus de compétences (ressources) qui sera la plus compétente (état).

La compétence, comme état, ne tient en effet pas à l'accumulation de compétences, comme ressources, mais plutôt à la capacité du collaborateur à combiner les compétences (ressources) dont il dispose.

Par ailleurs, la compétence (comme état) tient également au contexte de travail : selon Guy LE BOTERF, être compétent tient à trois conditions : savoir, vouloir, pouvoir.

- "Savoir" renvoie à la notion de compétence comme ressource ;
- "Vouloir" renvoie à la personne elle-même et à son rapport à son travail : motivation, mais également à la confiance en soi (des personnes savent faire, mais n'osent pas faire, elles ne peuvent de ce fait être compétentes (état)) ;
- "Pouvoir" renvoie au contexte de travail de la personne : l'organisation, la division du travail, les procédures et le mode de management lui permettent-ils de mettre en œuvre ses compétences pour être compétent ?

Subjectivité de la compétence comme état

Selon la définition de la page précédente, la compétence consiste à apporter une réponse pertinente à une situation. Mais qui juge de la pertinence ? Généralement, le client ou le supérieur hiérarchique.

La compétence résulte donc d'un jugement, d'une représentation d'une personne, sur la capacité à répondre à ses attentes d'une autre personne. Cette représentation est donc nécessairement subjective et peut changer très rapidement.

Il convient donc d'être prudent dans l'utilisation de cette notion (voir illustration ci-dessous).

Nicole, ou comment une chute de cheval entraîne une perte de compétence (comme état) :

Nicole est une femme d'une cinquantaine d'années qui travaille comme secrétaire dans une petite école privée de forme associative. Elle est la seule administrative de l'établissement. Sa compétence (état) est unanimement reconnue par les enseignants, le directeur, le président, les parents d'élèves... Bref, Nicole est une perle, c'est la secrétaire dont voudrait disposer toute école de la même taille.

Mais, comme indiqué dans le titre, Nicole fait du cheval, et malheureusement, elle a fait une mauvaise chute qui se traduira par six mois d'arrêt de travail. Catastrophe pour Nicole, mais aussi catastrophe pour l'établissement : comment remplacer quelqu'un d'aussi "performant" que Nicole ?

Sachant que Nicole n'est pas remplaçable, mais sachant aussi qu'il faudra quelqu'un pour la remplacer, même si le remplaçant ne pourra tout à fait exécuter le travail de sa collaboratrice, le président de l'association se résout à faire appel à l'agence d'intérim la plus proche. Et c'est ainsi qu'Elodie, une jeune fille fraîchement sortie des études et qui enchaîne CDD et contrats d'intérim dans l'attente d'un CDI, entre dans l'établissement, avec la lourde tâche de remplacer Nicole.

Quelques semaines se passent... et fort est de constater que la jeune Elodie assure plutôt bien son remplacement ; elle apporte de nouvelles méthodes de travail très intéressantes et fournit des outils ou réalise des travaux que Nicole ne réalisait pas... En fait, Elodie a su faire "oublier" Nicole, et si cette dernière ne souhaitait pas revenir, l'établissement aurait bien proposé à la jeune fille son premier CDI...

Bien sûr Nicole a repris son poste à l'issue de son arrêt de travail, et Elodie a quitté l'établissement... Bien sûr Nicole avait toujours les mêmes compétences (ressources) à son retour qu'avant son arrêt... Mais sera-t-elle toujours considérée comme aussi compétente qu'autrefois ? Vraisemblablement non, parce qu'Elodie a modifié le regard des personnels sur la compétence de Nicole.

C'est bien le regard des autres qui a changé, pas Nicole, mais ce simple changement de regard a pour conséquence une modification de la contribution attendue de la salariée, donc les compétences (ressources) qu'elle devra mettre en œuvre pour y répondre...

Toute la difficulté de la notion de compétence (comme état) tient dans cet exemple. Le niveau de compétence attendu par un organisme de ses collaborateurs peut changer très rapidement... les compétences des collaborateurs concernés ne pourront pas changer instantanément. Soit ils les ont déjà et l'adaptation sera rapide, soit il faudra mettre en place un dispositif pour accompagner l'évolution des compétences... et être patient... cela, à la condition encore que le collaborateur ait la capacité d'évoluer comme attendu...

Management des compétences

Le management des compétences (ressources) consiste essentiellement à mettre en adéquation et à maintenir l'adéquation entre, d'une part les capacités d'une personne (compétence au sens d'une ressource), et d'autre part le contenu ou les attendus de son poste.



Si les capacités du collaborateur sont en adéquation avec le contenu et/ou les attendus du poste, on pourra dire que le collaborateur est compétent (compétence au sens de l'état) dans son poste.

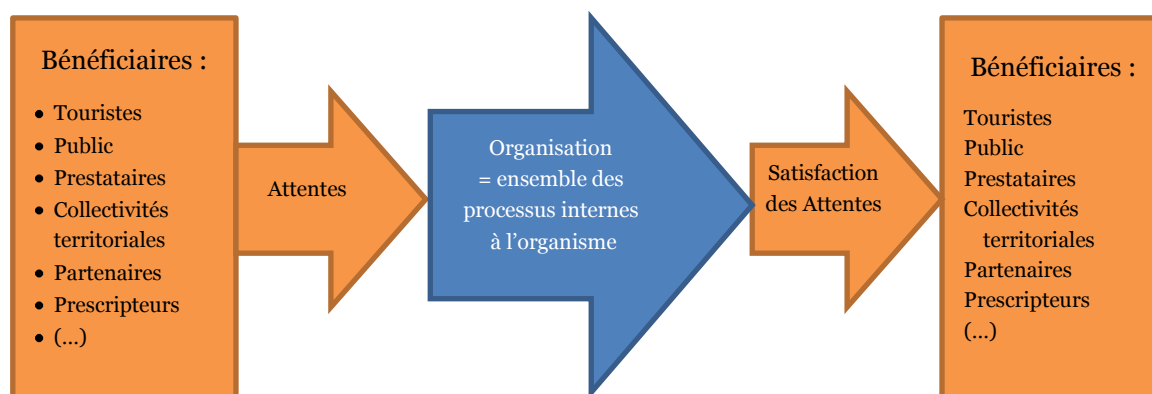
Si les capacités du collaborateur ne sont pas en adéquation avec le contenu et/ou les attendus du poste, on pourra, selon les cas, agir :

- en faisant évoluer les capacités (compétences comme ressources) du collaborateur par la formation, par exemple ;
- en faisant évoluer les attendus du poste sans en modifier le contenu (en attendant une moindre qualité de prestation, par exemple) ;
- en modifiant le contenu du poste en transférant les activités pour lesquelles le collaborateur n'a pas les capacités suffisantes vers un autre collaborateur (voire en confiant l'ensemble du poste à un autre collaborateur).

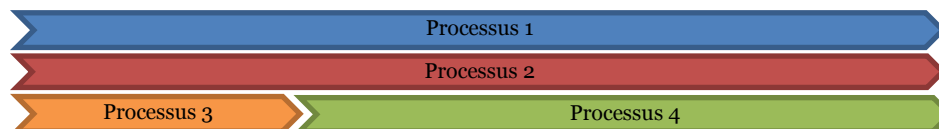
Le contenu ou les attendus du poste n'existent pas ex nihilo ; ils sont eux-mêmes la résultante de l'organisation de l'organisme, et de sa résultante individuelle : la division du travail.

L'organisation et la division du travail

L'organisation définit comment l'organisme de tourisme répond à ses missions, c'est-à-dire quels sont les processus par lesquels il satisfait les attentes de ses bénéficiaires.



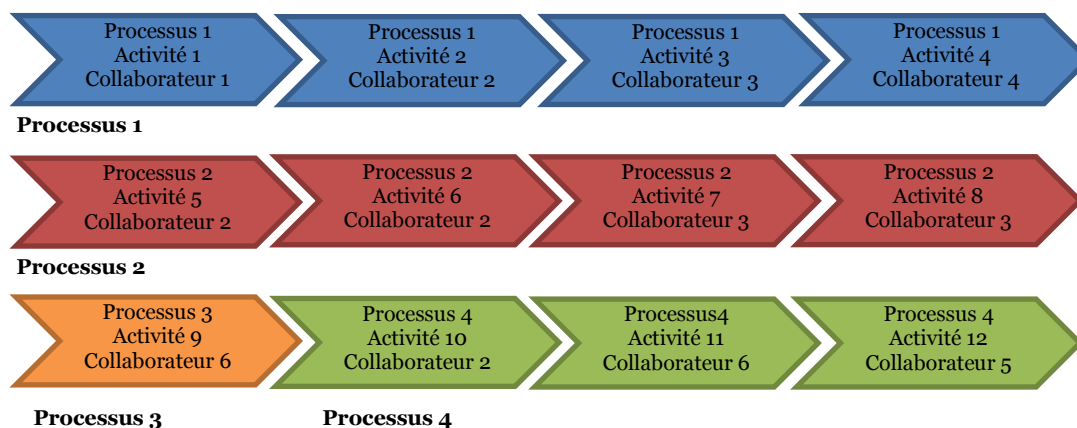
Le schéma ci-dessus fait apparaître une seule flèche intitulée "ensemble des processus". Il est possible de remplacer cet "ensemble" par tous les processus mis en œuvre en parallèle, ou qui s'enchaînent les uns les autres...



On pourrait, par exemple, distinguer les processus d'accueil, d'information ou de renseignement, de vente au public, de réservation, de commercialisation, de promotion...

La division du travail

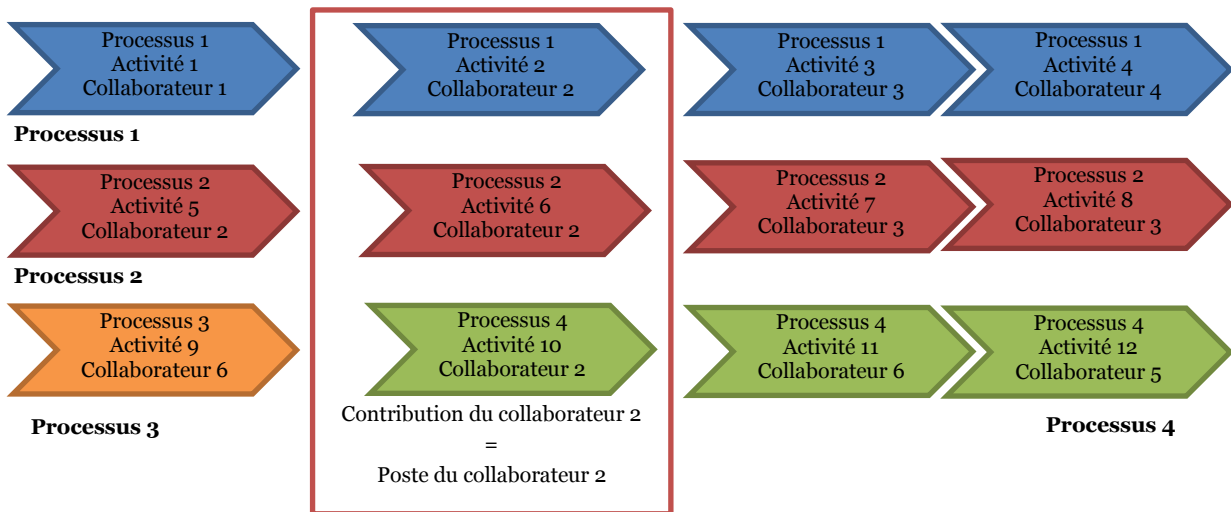
Chacun des processus ci-dessus peut, à son tour, être divisé en activité (et/ou responsabilité), et chaque activité peut être affectée à un collaborateur.



Ici, par exemple, les 4 processus décrits se composent de 12 activités réparties entre 6 collaborateurs.

Définir le poste des collaborateurs

La division du travail définit comment les activités et/ou responsabilités qui composent les processus sont réparties entre les différents collaborateurs de l'organisme.



Les activités et responsabilités assignées à un collaborateur définissent son poste de travail, et les contenus et attendus de ces activités et responsabilités définissent les contenus et attendus du poste.

Poste (définition) : le poste constitue, au sein d'un organisme professionnel, le point de rencontre entre, d'une part la gestion des hommes et de leurs compétences, et d'autre part la division du travail et/ou la répartition des responsabilités et les mécanismes de régulation interne qui résultent de l'organisation.

Le référentiel [activités-responsabilités] constitue un outil pour définir les activités conduites dans l'organisme et ensuite la répartition de ces activités par collaborateur pour définir les postes.

Les cartes [emplois-fonctions] constituent une aide au repérage des [activités responsabilités] mises en œuvre dans l'organisme de tourisme.

Illustration de l'utilisation des référentiels L'office de tourisme de BOISGRAND

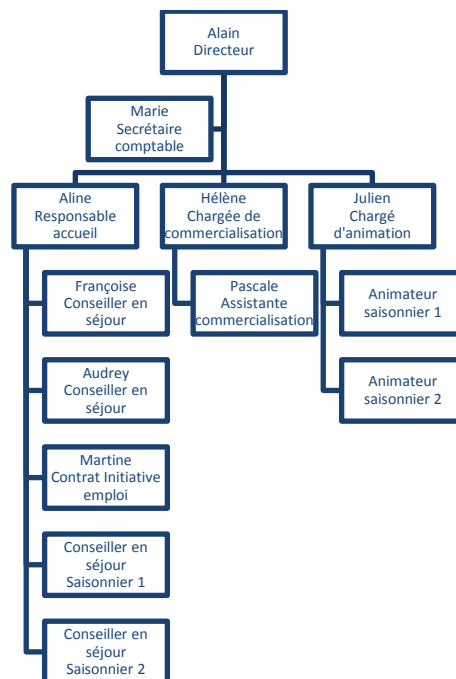
Afin de fournir un exemple pratique d'utilisation des référentiels, nous allons utiliser un exemple fictif, mais fortement inspiré de cas réels : l'office de tourisme de BOISGRAND.

L'office de tourisme de BOISGRAND emploie :

- 1 directeur,
- 3 "conseillers en séjour touristique" permanents (dont un en qualité de responsable de l'accueil) + 1 personne en contrat aidé (1/2 temps) + 2 saisonniers
- 1 chargé de commercialisation à temps plein secondé par un 1/2 temps
- 1 responsable de l'animation + 2 animateurs en saison
- 1 secrétaire comptable chargé de l'ensemble des tâches administratives.

Soit un total de 9 personnes permanentes (représentant 8 équivalents temps plein) et 13 personnes en saison.

Organigramme de l'office de tourisme de BOISGRAND :



Comme dans beaucoup d'organismes de tourisme, l'appellation des postes ne permet pas véritablement de définir le contenu des postes du fait d'une importante polyvalence des collaborateurs.

Pour travailler sur la gestion des ressources humaines, il faudra d'abord définir les postes effectifs de chacun des collaborateurs, ce qui implique d'analyser dans un premier temps la division du travail au sein de l'organisme.

Analyser la division du travail

Pour analyser la division du travail, deux méthodes complémentaires peuvent être utilisées :

- L'entretien avec chacune des personnes pour décrire ce qu'elle fait dans son quotidien,
- L'approche par les fonctions mises en œuvre, afin de déterminer les contributeurs à ces fonctions.

Approche individuelle de la division du travail : entretien et/ou liste d'activités

L'entretien avec la personne (ou la rédaction par chacune des personnes de l'état des lieux de ce qu'elle fait⁴) ne présente pas de difficulté particulière, sinon que souvent dans ce travail les personnes se centrent sur leurs activités cœur de métier, et qu'elles oublient des activités périphériques. Une personne affectée à l'accueil décrira toute son activité liée à l'accueil et oubliera peut-être les interventions qu'elle fait dans d'autres secteurs de l'organisation, à certains moments de la journée, de la semaine ou de l'année.

Approche collective de la division du travail : processus internes / fonctions

Sans prétendre à l'exhaustivité, voici une liste des principales fonctions que l'on peut trouver dans les organismes de tourisme :

1	Répondre aux demandes ou besoins exprimés par les touristes lors d'un contact direct
2	Promouvoir par contact direct (aller vers et non répondre)
3	Promouvoir par édition (papier ou numérique)
4	Produire et commercialiser
5	Animer des réseaux (adhérents, prestataires, bénévoles...)
6	Observer et analyser l'activité touristique
7	Conseiller et accompagner les porteurs de projets
8	Apporter du support (ressource pour les autres processus)
9	Représenter l'organisme, diriger l'organisme, manager une équipe

⁴ Conseil : lorsque l'on demande à une personne de décrire son poste, dans le cadre d'un entretien ou sur la base d'un écrit, ne pas appeler ce document "fiche de poste ou de description de poste", mais plutôt "relevé d'activités" ou "état des lieux". Cela rendra plus facile sa modification éventuelle par son encadrant, lors de la rédaction de la véritable fiche de description de poste.

Au besoin, on pourra apporter plus de précisions sur chacun des processus ci-dessus, à l'aide du tableau suivant :

Répartition des principales fonctions au sein de l'organisme			
N°	Niveau 1 = famille activités	Niveau 2	Niveau 3
1	Répondre aux demandes ou besoins exprimés par les touristes lors d'un contact direct	Accueillir, informer, renseigner, conseiller	Accueillir
			Informer
			Renseigner
			Conseiller
		Vendre	Vente simple
			Vente active
			Vente active de produits packagés
		Réserver	Réservation simple
Conseil et réservation			
Animer des conférences ou des visites			
2	Promouvoir par contact direct (aller vers et non répondre)	Accueil prospects/prescripteurs/presse	Accueil de prospect
			Accueil de prescripteur dont presse
			Communication presse
		Participation à des événements (expositions, bourses, foires, salons...)	
		Organisation d'évènements	
		Prescription vente partenariat auprès des professionnels et grands comptes	Prescription et/ou ventes aux professionnels et grands comptes
Lobbying			
3	Promouvoir par édition (papier ou numérique)	Stratégie et coordination	
		Production de contenus	Texte
			Multimédia
		Mise en forme et en valeur des contenus	Papier
			Numérique
		Marketing direct	Marketing direct courrier
			e-marketing
			Vente en ligne
4	Produire et commercialiser	Responsabilité de produit, marché, ligne, gamme, thématique... (dont études)	
		Conception	Produit
			Evènement
			Animation
		Commercialisation	Produits groupes
			Produits individuels
5	Animer des réseaux (adhérents, prestataires, bénévoles...)	Animation du réseau d'adhérents et de prestataires	
		Animation de réseau de bénévoles, de réseau associatif, acteurs locaux	

		Développement des compétences des adhérents ou prestataires
--	--	---

Répartition des principales fonctions au sein de l'organisme				
N°	Niveau 1 = famille activités	Niveau 2	Niveau 3	
6	Observer et analyser l'activité touristique	Recueillir des données		
		Études et analyses économiques		
		Études et analyses marketing		
7	Conseiller et accompagner les porteurs de projets	Ingénierie touristique et accompagnement de projets structurants		
		Accompagnement de porteurs de projets		
		Classification, label, certification qualité	Accompagnement à la...	
			Instructeur et attributeur de...	
8	Apporter du support (ressource pour les autres processus)	Accueil de l'organisme		
		Secrétariat		
		Manutention, intendance logistique...		
		Qualité		
		Système d'information, informatique et internet (aspects techniques...)		
		Comptabilité, gestion, contrôle de gestion et budget		
		Gestion des ressources humaines et administration du personnel		
		Juridique		
9	Représenter l'organisme, diriger l'organisme, manager une équipe	Représentation institutionnelle de l'organisme		
		Elaboration de la stratégie		
		Mise en œuvre opérationnelle		
		Management d'équipe		

Ce tableau fait correspondance avec les familles d' [activités-responsabilités] du référentiel du même nom (voir table de correspondance en annexe du présent guide).

On trouvera dans la description des [activités-responsabilités] du référentiel les nuances de vocabulaire entre les différents termes utilisés dans le tableau ci-dessus (par exemple, la différence entre informer, renseigner ou conseiller).

Définir la division du travail, application à l'OT de BOISGRAND

L'application du tableau des fonctions/processus internes à l'organisme de tourisme pour l'exemple de l'office de tourisme de BOISGRAND s'utilise de la façon suivante : pour chacune des fonctions, les différents contributeurs identifiés sont intégrés dans le tableau (en rouge gras). On ne cherche pas à savoir à ce point de la démarche quel niveau de compétence est exigé, mais seulement qui contribue à quoi.

Les cases utilisées ont été grisées. Comme on peut le voir, même dans une petite structure une majorité de cases du tableau sont grisées. Les organismes de tourisme mettent tous, peu ou prou, en œuvre les mêmes fonctions... mais ces fonctions sont réparties sur un plus grand nombre de personnes dans les organismes importants, ce qui permet de spécialiser les collaborateurs, alors que dans les petites structures, les personnels doivent davantage être des généralistes.

Répartition des principales fonctions au sein de l'organisme			
N°	Niveau 1 = famille activités	Niveau 2	Niveau 3
1	Répondre aux demandes ou besoins exprimés par les touristes lors d'un contact direct	Accueillir, informer, renseigner, conseiller Aline – Françoise – Audrey – Martine – Saisonnier 1 – Saisonnier 2 Hélène – Marie - Alain	Accueillir
			Informer
			Renseigner
			Conseiller
		Vendre	Vente simple Aline – Françoise – Audrey
			Vente active Aline – Françoise
			Vente active de produits packagés
		Réserver	Réservation simple Aline – Françoise – Audrey
			Conseil et réservation

Comme on peut le remarquer, toute l'équipe de l'accueil participe à l'accueil, l'information, le renseignement et le conseil auprès des touristes. En période de pointe, compte tenu de la large ouverture de l'office sur la semaine et de l'affluence, l'équipe peut être renforcée sur certaines plages horaires par la chargée de commercialisation (Hélène), la secrétaire (Marie) ou même le directeur (Alain).

Comme il paraissait difficile, au premier abord, de déterminer si les collaborateurs de l'accueil faisaient de l'information, du renseignement ou du conseil, le tableau n'a été renseigné qu'au niveau 2, pour cette partie.

Pour la vente et les réservations en revanche, seules Aline, Françoise et Audrey interviennent pour des raisons de tenue de caisse, ce qui implique que l'une des trois au moins doit toujours être présente.

La vente active implique que les personnes proposent différents produits aux touristes lors de leurs contacts. Audrey assure très bien les opérations de ventes lorsque le touriste demande spontanément un produit, mais elle n'arrive pas à proposer d'elle-même un produit qui ne lui a pas été demandé. C'est pour cela qu'elle ne figure pas dans le cadre "vente active"

Répartition des principales fonctions au sein de l'organisme			
N°	Niveau 1 = famille activités	Niveau 2	Niveau 3
2	Promouvoir par contact direct (aller vers et non répondre)	Accueil prospects/prescripteurs/presse Alain - Hélène	Accueil de prospects
			Accueil de prescripteurs dont presse
			Communication presse
		Participation à des évènements (expositions, bourses, foires, salons...) Alain – Hélène – Aline - Audrey	
		Organisation d'évènements	
		Prescription vente partenariat auprès des professionnels et grands comptes Alain - Hélène	Prescription et/ou vente aux professionnels et grands comptes
			Lobbying

La promotion relève essentiellement du directeur (Alain) et de la chargée de commercialisation (Hélène). Lorsqu'il s'agit de participer à des salons ou des manifestations, Aline et Audrey peuvent renforcer l'équipe pour tenir le stand (jamais Françoise, pour des raisons familiales, qui ne souhaite pas se déplacer sur plusieurs jours).

Répartition des principales fonctions au sein de l'organisme			
N°	Niveau 1 = famille activités	Niveau 2	Niveau 3
3	Promouvoir par édition (papier ou numérique)	Stratégie et coordination Alain – Agence de communication	
		Production de contenus	Texte Alain - Hélène
			Multimédia Julien
		Mise en forme et en valeur des contenus	Papier Agence de communication
			Numérique Julien
		Marketing direct	Marketing direct courrier Hélène - Pascale
e-marketing			

			Hélène - Julien
			Vente en ligne

Les éditions reposent essentiellement sur le directeur (Alain) et la chargée de commercialisation (Hélène). L'assistante commercialisation (Pascale) est associée aux opérations de marketing direct courrier. Le responsable de l'animation (Julien) est associé aux activités liées à l'internet du fait de ses compétences "informatiques".

Une agence de communication intervient pour la partie édition papier.

Note : le tableau ne fait pas figurer le marketing téléphonique. Une structure qui ferait de telles opérations pourrait bien sûr ajouter une cellule dans le tableau pour cela.

Répartition des principales fonctions au sein de l'organisme				
N°	Niveau 1 = famille activités	Niveau 2	Niveau 3	
4	Produire et commercialiser	Responsabilité de produit, marché, ligne, gamme, thématique... (dont études)	Alain	
		Conception	Produit	Hélène
			Evènement	
			Animation	Julien
		Commercialisation	Produits groupes	Hélène – Pascale - Marie
			Produits individuels	Hélène – Pascale - Marie

Les activités de production n'appellent aucun commentaire particulier.

Répartition des principales fonctions au sein de l'organisme			
N°	Niveau 1 = famille activités	Niveau 2	Niveau 3
5	Animer des réseaux (adhérents, prestataires, bénévoles...)	Animation du réseau d'adhérents et de prestataires	Alain - Julien
		Animation de réseau de bénévoles, de réseaux associatifs, acteurs locaux	Julien
		Développement des compétences des adhérents ou prestataires	

L'animation du réseau d'adhérents et de prestataires du territoire est du ressort du directeur (Alain) pour les aspects stratégiques. Sur le plan opérationnel, dans le cadre des animations mises en place, le responsable de l'animation est amené à tisser différents partenariats avec ces mêmes adhérents ou prestataires.

Répartition des principales fonctions au sein de l'organisme			
N°	Niveau 1 = famille activités	Niveau 2	Niveau 3
6	Observer et analyser l'activité touristique	Recueillir des données Aline – Françoise - Martine	
		Etudes et analyses économiques	
		Etudes et analyse marketing Alain	

Le recueil de données effectué par l'équipe de permanents de l'accueil consiste essentiellement à alimenter la base de données régionale. L'aspect étude et analyse effectué par le directeur reste une activité extrêmement modeste.

Répartition des principales fonctions au sein de l'organisme			
N°	Niveau 1 = famille activités	Niveau 2	Niveau 3
7	Conseiller et accompagner les porteurs de projets	Ingénierie touristique et accompagnement de projets structurants	
		Accompagnement de porteurs de projets Alain	
		Classification, label, certification qualité	Accompagnement à la...
			Instructeur et attributeur de...

L'activité d'accompagnement de porteurs de projets reste très marginale dans les activités globales du directeur.

Répartition des principales fonctions au sein de l'organisme			
N°	Niveau 1 = famille activités	Niveau 2	Niveau 3
8	Apporter du support (ressource pour les autres processus)	Accueil de l'organisme Aline – Françoise – Audrey – Martine – Saisonnier 1 et 2 - Marie	
		Secrétariat Marie - Martine	
		Manutention, intendance logistique... Marie - Françoise – Julien - Alain	
		Qualité Alain - Aline	
		Système d'information, informatique et internet (aspects techniques...) Julien	
		Comptabilité, gestion, contrôle de gestion et budget Marie – Alain – Expert-comptable	
		Gestion des ressources humaines et administration du personnel Marie – Alain - UDOTSI – Expert-comptable	
		Juridique UDOTSI - Prestataire externe	

Les fonctions supports n'appellent aucun commentaire particulier.

Répartition des principales fonctions au sein de l'organisme			
N°	Niveau 1 = famille activités	Niveau 2	Niveau 3
9	Représenter l'organisme, diriger l'organisme, manager une équipe	Représentation institutionnelle de l'organisme Président - Alain	
		Elaboration de la stratégie Président – CA - Alain	
		Mise en œuvre opérationnelle Président - Alain	
		Management d'équipe Alain – Aline – Hélène - Julien	

Les fonctions de direction et managériales n'appellent aucun commentaire particulier.

Pourquoi faire figurer les prestataires externes ou le président dans ces tableaux ?

Parce qu'après l'étape de repérage des activités, il s'agira de déterminer la contribution effectivement attendue du collaborateur, tant sur la compétence technique, que sur l'autonomie dont il dispose et sur la responsabilité qui lui incombe (est-il garant de quelque chose, de quoi est-il garant ?).

Pour cela, connaître l'existence d'intervenant externe peut constituer un indice.

Ainsi, le fait que le président et le directeur interviennent tous deux dans la représentation extérieure permettra de questionner l'autonomie du directeur en la matière (ce qu'il a mandat ou non de faire) et la prise de responsabilité qui lui incombe (représente-t-il seulement son président, auquel cas c'est ce dernier qui assume la responsabilité des décisions prises en son nom, ou a-t-il une véritable délégation pour engager la structure, et dans ce cas, il est garant de ses décisions devant son président et son conseil d'administration).

Comment remplir le tableau ?

1/ On peut le faire sur la base d'un entretien individuel ou le faire remplir par le collaborateur. Dans ce cas, l'exemple ci-dessus résulterait de la compilation des fiches individuelles (il est important de faire cette compilation, parce qu'elle permet à la direction d'avoir une vue d'ensemble sur le partage des activités... et donc de mieux repérer d'éventuelles anomalies).

2/ Si l'équipe est restreinte (jusqu'à une dizaine de personnes), on peut le faire dans le cadre d'une réunion regroupant l'ensemble des collaborateurs, ce qui permettra une mise en perspective (et parfois en débat) de la participation de chacun aux différentes activités.

Créer la fiche [activités-responsabilités]

La fiche [activités-responsabilités] consiste à regrouper les différentes [activités-responsabilités] concernant un collaborateur (fiche activités du poste) ou un ensemble de collaborateurs dont les postes sont voisins (fiche activités de l'emploi).

Qu'est-ce qu'un poste ?

Comme nous l'avons déjà indiqué :

Le poste constitue au sein d'un organisme professionnel le point de rencontre entre, d'une part la gestion des hommes et de leurs compétences, et d'autre part la division du travail et/ou la répartition des responsabilités et les mécanismes de régulation interne qui résultent de l'organisation.

A chaque personne correspond un poste ; ce poste peut être décrit dans une "fiche de description de poste"⁵. La fiche [activités-responsabilités] du poste constitue la première étape de la description d'un poste. Dans les petites structures, elle peut même s'avérer suffisante pour constituer la "description de poste".

Intérêt de décrire les postes (ou les emplois) à l'aide des activités-responsabilités

Tous les organismes ne mettent pas en œuvre toutes ces missions ou fonctions ; et lorsqu'ils les mettent en œuvre, c'est de façon différente, compte tenu de leur statut, de leur projet touristique local, de leur histoire, de leur taille ou des compétences disponibles chez leurs collaborateurs...

Mais le simple fait de pouvoir établir une liste limitative⁶ indique que l'on peut lister un certain nombre d'activités⁷ élémentaires nécessaires pour réaliser chacune d'elles.

Si l'on réalise un référentiel de ces différentes activités élémentaires, on disposera alors d'un jeu de "briques" standard permettant de (re)construire le fonctionnement d'un organisme de tourisme et de décrire les postes qui matérialisent ce fonctionnement.

Si deux organismes de taille voisine mettent en œuvre la même fonction, mais qu'ils sont organisés de façon différente, ils mettront en œuvre les mêmes activités élémentaires, mais ce ne seront pas nécessairement les mêmes personnes qui les mettront en œuvre.

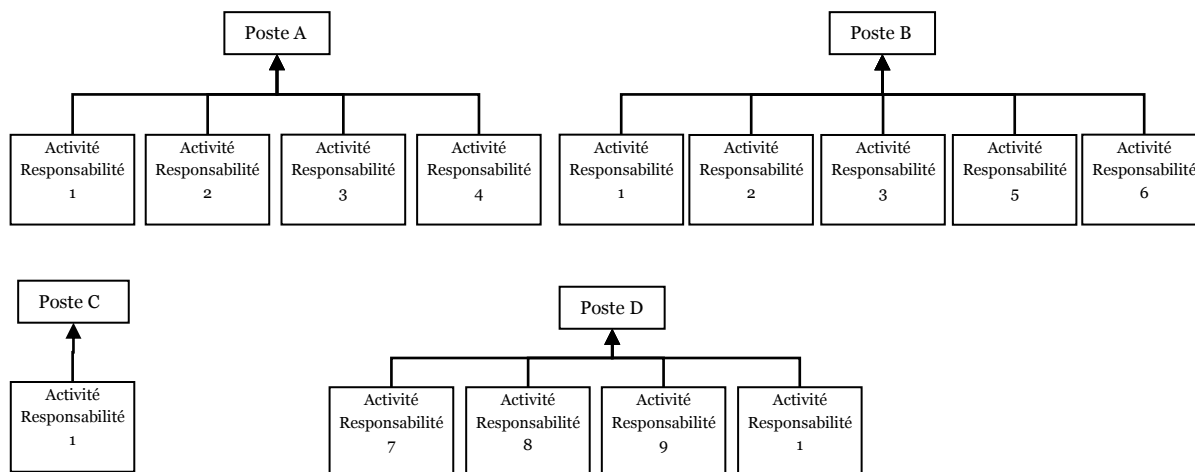
Si deux organismes sont de tailles très différentes, dans le plus petit, un même collaborateur mettra en œuvre un grand nombre d'activités, alors que dans le plus important, une même activité pourra être mise en œuvre par plusieurs collaborateurs.

Exemple :

⁵ On préférera parler de "fiche de description de poste" plutôt que de "fiche de poste" pour bien marquer le fait qu'il ne s'agit que d'une description, et qu'elle est au poste ce que la carte est au territoire : une représentation imparfaite/incomplète.

⁶ On s'en tient ici aux fonctions et missions classiques des organismes de tourisme, en excluant les activités plus atypiques comme la gestion d'équipements ou l'organisation événementielle... qui multiplieraient les [activités-responsabilités].

⁷ Voir définition dans le glossaire.



Dans cet exemple :

- le poste A fait appel à quatre [activités-responsabilités].
- Le poste B fait appel à cinq [activités-responsabilités], trois d'entre elles sont identiques à celles du poste A, mais les deux autres sont différentes.
- Le poste C ne fait appel qu'à une seule [activité-responsabilité], le poste étant spécialisé dans une grande structure ou correspondant à un temps partiel pour lequel la "poly-fonctionnalité" n'est pas requise.
- Le poste D, enfin, est de nature différente des trois premiers : sur quatre [activités-responsabilités], trois lui sont spécifiques (activités-responsabilités principales), mais lorsqu'il y a une période de grande affluence, le titulaire du poste D peut renforcer l'équipe qui prend en charge habituellement [l'activité-responsabilité] n° 1 (activité-responsabilité secondaire).

Comme on peut le voir dans cet exemple, si le jeu d' [activités-responsabilités] est suffisamment complet, le système permet de construire une description sommaire de n'importe quel poste dans n'importe quelle structure, quelles que soient sa taille et son organisation propre... Il permet même de tenir compte des [activités-responsabilités] qui ne sont exercées qu'à titre accessoire ou secondaire.

Notons que le système permet également, lors d'une réorganisation, de "tracer" les modifications des postes : le contenu des postes, c'est-à-dire les [activités-responsabilités] dévolues à chacun d'eux, peut être modifié, mais les [activités-responsabilités] ne sont pas affectées : elles sont juste réparties différemment entre les collaborateurs (même si quelques-unes peuvent disparaître et d'autres apparaître).

Notons que le fait de décrire les postes sur la base d'une liste commune d' [activités-responsabilités] peut permettre d'effectuer des comparaisons entre les postes de différents organismes, postes qui sont aujourd'hui décrits avec un vocabulaire et dans des formes différentes.

[Activité-responsabilité] principale ou secondaire

L' [activité-responsabilité] peut être explicitement affectée à un collaborateur comme l'un des enjeux de son poste : ce sera alors une activité "principale".

Dans d'autres cas, l' [activité-responsabilité] sera exercée à titre accessoire (quand la situation se présente), par défaut (personne d'autre ne pouvait la faire) et/ou à titre de renforcement de l'équipe permanente (cas de grande affluence nécessitant des renforts), et/ou au titre du remplacement ponctuel d'un collaborateur absent...

Attention : par "activité-responsabilité principale", il ne faut pas entendre "quotidienne" ou prenant beaucoup de temps. Certaines activités peu fréquentes sont clairement identifiées comme constituant un enjeu fort du poste.

Par "activité-responsabilité secondaire", il ne faut pas entendre "occasionnelle", mais plutôt comme n'étant pas l'activité sur laquelle sera prioritairement jugée la compétence du collaborateur.

Exemple :

1. L' [activité-responsabilité] "Participation à l'élaboration de la politique touristique et de la stratégie de l'organisme" n'est pas une activité quotidienne, mais elle peut être une activité principale pour un directeur de CRT ou de CDT.
2. L' [activité-responsabilité] de réservation téléphonique dans une structure "Gîtes de France" assurant lui-même la réservation est souvent organisée par "débordement" : si la personne chargée de cette [activité-responsabilité] est déjà au téléphone, le renvoi téléphonique orientera l'appel vers un autre collaborateur, dont parfois le directeur. Même s'il peut être, à certaines périodes, conduit à répondre chaque jour à des demandes de réservation téléphonique, la réservation restera une activité secondaire pour lui, dans la mesure où ce n'est pas sur ce point que l'on jugera sa compétence de directeur.

Cotation des [activités-responsabilités] et cotation du poste

Chaque fiche [activité-responsabilité] du référentiel possède un petit tableau qui permet, d'une part de définir si l' [activité-responsabilité] est généralement principale ou secondaire et de "coter" le niveau de compétence généralement requis pour l'exercer dans une grille à 3 degrés.

Degré et titre d'exercice		
	Principale (P)	Secondaire (S)
Degré C	C-P	C-S
Degré B	B-P	B-S
Degré A	A-P	A-S

Le principe de la cotation des [activités-responsabilités]

Compte tenu de la diversité des organismes de tourisme en termes de taille ou d'organisation, une [activité-responsabilité] peut être confiée à des personnes de degrés de compétence technique très variables.

Par exemple, dans un petit office de tourisme, s'il est besoin de recevoir des représentants de la presse, le directeur s'en occupera (degré C)... Si l'office est si petit qu'il n'a pas de directeur, et que le président n'est pas disponible, ce sera peut-être le responsable de l'accueil (degré A) qui prendra les visiteurs en charge... Dans un organisme plus important, employant un attaché de presse (degré B), cette [activité-responsabilité] lui incombera.

Selon le degré (A, B, C) de la personne qui assurera cet accueil, ce ne sera pas tout à fait la même prestation qui sera réalisée. Pour être précis, cela impliquerait, de créer trois fiches [activités-responsabilités]. Plutôt que de multiplier les [activités-responsabilités] pour tenir compte de cette

variété, cette petite grille permettra de visualiser de façon indicative la fourchette des degrés de compétence observée sur le terrain.

Voici comment lire les différents degrés de compétence :

1. **Degré A** : pas de compétence technique importante requise. Un collaborateur disposant du portefeuille de compétences de base (voir sous-titre suivant) pourra, avec un temps d'adaptation moindre et/ou, le cas échéant, une formation de courte durée, tenir le poste. Dans les structures importantes, hors fonctions de prise en charge directe du public/des touristes/des clients, ce seront souvent des postes d'assistants rattachés à un cadre de degré C ou plus rarement un technicien de degré B.
2. **Degré B** : poste exigeant une technicité ou des savoir-faire comportementaux impliquant, une formation initiale et/ou une expérience préalable importante (souvent complétée par de la formation continue), et/ou des qualités personnelles (compétences comportementales ne pouvant être acquises seulement par formation) qui feraient qu'un collaborateur n'ayant que le portefeuille de compétences de base ne pourra pas rapidement tenir le poste en autonomie⁸. Cette exigence de technicité n'implique pas de prendre fortement en compte des enjeux politiques ou stratégiques importants. Nous qualifierons souvent les titulaires d' [activités-responsabilités] de ce degré de "techniciens".
3. **Degré C** : poste impliquant, au-delà de seules compétences techniques, la capacité à se saisir, dans le cadre des délégations (ou du mandat reçu pour le directeur), d'enjeux politiques⁹ et/ou stratégiques, et à construire et à mettre, ou faire mettre en œuvre, les lignes générales d'actions opérationnelles, en tenant compte des enjeux (politiques ou stratégiques de l'organisme et/ou des partenaires associés), des contraintes internes et externes et des moyens disponibles. Nous qualifierons souvent les représentants de ce degré de directeur, cadre de direction ou chargé de mission...).

Attention : c'est la nature du poste (son contenu) et les compétences requises qui définissent le degré, pas l'intitulé d'un poste. Un directeur de petit organisme de tourisme peut être un technicien (au sens du degré B), la partie stratégique relevant de son président, alors qu'un directeur d'organisme important relèvera du degré C.

Par portefeuille de compétences de base, il faut entendre personnes issues de l'enseignement supérieur (ou ayant acquis ce niveau par expérience), maîtrisant généralement une ou plusieurs langues étrangères et sachant utiliser les outils modernes de communication (bureautique, web...).

Point de vigilance :

Attention, les cotations définissent le "degré de compétence" observé lors de l'enquête terrain qui a servi de base à l'élaboration du référentiel, chez les personnes qui mettaient en œuvre l' [activité-responsabilité]. Il ne définit en aucune façon le degré de compétence effectivement requis.

⁸ Attention : dans les petites structures, des personnes sont conduites à mettre en œuvre des [activités-responsabilités] sans avoir nécessairement la compétence requise... Cela résout le problème de l'organisme, mais ne signifie pas que la compétence est acquise par la personne qui s'en est occupée : il s'agit plus souvent d'un "bricolage" permettant de résoudre le problème (recherche internet, appel au réseau, utilisation de documents ou de modèles récupérés chez une autre personne ayant mis en œuvre cette [activité-responsabilité]) plutôt qu'une véritable montée en compétence (note : ne pas lire cette remarque comme une critique, mais comme une observation : dans la majorité des cas, ces "bricolages" permettent aux organismes de résoudre leurs difficultés en l'absence des compétences effectives... En revanche, il ne faudrait pas en tirer de mauvaise conclusion en termes de gestion des ressources humaines et de valorisation des compétences).

⁹ "Politique" doit ici être entendu au sens le plus large et non pas seulement dans celui lié à la présence d'élus dans l'environnement des organismes de tourisme.

Des personnes peuvent être, au sein d'un organisme, compétentes (état) dans certains domaines, c'est-à-dire qu'elles répondent aux attentes de l'organisme, sans avoir le degré de compétences (ressources) d'une personne dont cette [activité-responsabilité] constituerait le cœur de sa formation.

Voir exemple de Julien (le responsable animation) en matière d'informatique dans le chapitre suivant.

Analyse des [activités-responsabilités] et des compétences

Il sera possible, sur cette base, d'analyser les compétences des collaborateurs et de détecter les besoins en formation individuels ou collectifs (voir les exemples ci-après).

“Fiche [activité-responsabilité]” à l’OT de BOISGRAND

Exemple 1 – Le responsable animation (Julien)

Repérage “brut” des [activités-responsabilités]

Fonction	Activités-responsabilités correspondantes
3/ Production de contenus multimédias	III-22 Production de contenus graphiques / Infographie
3/ Mise en forme et en valeur des contenus numériques	III-11 Maquettage et conception graphique (numérique)
3/ e-Marketing	III-81 Marketing direct et e-marketing
4/ Concevoir des animations	IV-17 Animation
5/ Animation du réseau d’adhérents et de prestataires	V-01 Animation du réseau d’adhérents et de prestataires
5/ Animation du réseau de bénévoles, du réseau associatif...	V-11 Animation du réseau de bénévoles / population locale / réseaux associatifs et autres acteurs locaux
8/ Manutention, intendance, logistique	VIII-15 Manutention logistique
8/ Système d’information, informatique et internet	VIII-31 Référent système d’information
9/ Management d’équipe	IX-23 Management d’équipe

Le présent tableau est établi à partir des éléments identifiés précédemment (colonne 1) et de leur correspondance en termes d’ [activités-responsabilités] issues du référentiel (colonne 2 - voir référentiel [activités-responsabilités]). Les numéros des familles de fonctions (chiffres arabes) correspondent aux numéros des familles d’ [activités-responsabilités] (chiffres romains) pour permettre une correspondance plus facile.

Répartition des [activités-responsabilités] entre principales et secondaires

Activités-responsabilités principales	Activités-responsabilités secondaires
	III-22 Production de contenus graphiques / Infographie
	III-11 Maquettage et conception graphique (numérique)
	III-81 Marketing direct et e-marketing
IV-17 Animation	
V-01 Animation du réseau d'adhérents et de prestataires	
V-11 Animation du réseau de bénévoles / population locale / réseaux associatifs et autres acteurs locaux	
	VIII-15 Manutention logistique
	VIII-31 Référent système d'information
IX-23 Management d'équipe	

Julien a été engagé historiquement comme animateur saisonnier, puis comme animateur permanent et enfin comme responsable de l'animation. Les [activités-responsabilités] liées directement à son poste, et celles sur lesquelles on l'évaluera, seront bien les [activités-responsabilités] afférentes à l'animation (IV-17). Les [activités-responsabilités] associées (celles liées à l'animation de réseau) sont des activités connexes¹⁰ à ce rôle d'animation. Son rôle de responsable de l'animation, qui lui confère en saison le management de deux saisonniers, implique la dernière fonction principale (IX-23 - Management d'équipe).

Les fonctions principales sont celles pour lesquelles on rechercherait des compétences lors d'un recrutement.

A l'inverse, les fonctions secondaires relèvent de l'opportunité ou de la nécessité, mais ne constituent pas des [activités-responsabilités] pour lesquelles on rechercherait systématiquement des compétences chez un successeur de Julien... même si la perte de ces compétences poserait un problème à l'OT.

Ainsi, toutes les [activités-responsabilités] de Julien liées à l'utilisation de l'internet lui sont dévolues parce qu'il a des facilités avec l'informatique et l'internet, et que c'est lui qui dans l'organisme a le plus de compétences en la matière... c'est donc naturellement lui qui en sera chargées.

Comme on peut le constater, pour secondaires qu'elles soient, les [activités-responsabilités] de Julien en termes de web prennent un temps non négligeable de ses journées... ce qui pourrait poser la question de savoir si un remplaçant de Julien, n'ayant pas de compétences particulières en informatique, devrait être engagé à temps plein.

L' [activité-responsabilité] "logistique et manutention" relève simplement de la petite taille de l'organisme et du fait que lors de certaines manifestations Julien est régulièrement requis de menues tâches de manutention (le directeur y participe d'ailleurs également).

¹⁰ Voir chapitre suivant.

Analyse des [activités-responsabilités] et des compétences

Activité - Responsabilité	Analyse et préconisation
L'activité IV-17 Animation relève du degré de compétence C... même si elle exige, dans sa mise en œuvre, des qualités comportementales particulières.	<p>Julien dispose du portefeuille de compétences de base et des qualités comportementales requises pour son poste. Il a une forte expérience de l'animation.</p> <p>Aucune formation n'est nécessairement requise, mais des formations de maintien à niveau ou permettant de l'échange de pratiques avec d'autres responsables animation doivent être envisagées régulièrement.</p>
Activités V-01 et V-11 relèvent du degré de compétence B.	<p>Ce sont pour Julien des activités connexes, inhérentes à sa fonction de responsable d'animation (il a besoin de travailler avec les prestataires, l'animation ne relève pas d'une commande de l'OT). Le niveau de compétence mis en œuvre pour cela par Julien relève du degré A (application du bon sens, plutôt que savoir-faire structurés).</p> <p>Si toutefois l'OT souhaite professionnaliser cette activité, il faudra former Julien.</p>
Activité IX-23 relève du degré A ou B.	<p>Julien exerce son activité managériale seulement en saison ; il n'a pas de formation spécifique pour cela. Son exercice de la fonction relève à ce jour plutôt du degré A... ce qui est acceptable tant qu'il ne s'agira que de management en saison.</p> <p>Une formation pour lui donner les bases du management sera vraisemblablement souhaitable.</p>
Activités "informatique" (degré B)	<p>Julien a une pratique dans ces domaines, supérieure au degré A, sans avoir les compétences structurées du technicien de degré B.</p> <p>Cela n'est pas gênant tant qu'il exerce cette activité pour "dépanner" l'OT.</p> <p>S'il veut progresser dans ce domaine pour en faire un cœur de métier, il devra entreprendre une formation lourde.</p> <p>Sinon, il pourra faire quelques formations professionnelles courtes pour conforter ses connaissances.</p> <p>Mais attention à l'illusion de compétence liée au fait qu'il soit "indispensable" sur le sujet au sein de son OT.</p>

Décrire les postes à partir de l'emploi

Dans l'exemple du responsable d'animation utilisé précédemment, il s'agissait d'un poste isolé (une seule personne sur cette fonction à l'office de tourisme de BOISGRAND) et suffisamment rare dans la branche pour qu'il n'ait pas fait l'objet d'une carte [emploi-fonction].

Si nous choisissons maintenant de porter notre regard sur les personnels de l'accueil de BOISGRAND, nous avons affaire à 4 postes permanents voisins, auxquels s'ajoutent 2 postes saisonniers et le renfort de permanents affectés à d'autres activités principales au sein de l'office.

Nous pourrions bien sûr procéder, comme nous l'avons fait avec le responsable animation, par une approche individuelle. Mais nous pouvons aussi procéder par une approche collective, à partir de la notion d'emploi.

Qu'est-ce qu'un emploi ?

Emploi : Ensemble de *postes de travail* suffisamment proches les uns des autres par leurs contenus et/ou par les compétences nécessaires pour les occuper, pour en constituer une définition générique. L'emploi résulte de l'organisation et de la division du travail.

Ainsi, par exemple, les postes des deux permanents intervenant à l'accueil sont assez proches les uns des autres pour que l'on puisse les décrire comme un emploi. La description de l'emploi constituera la matrice servant à définir le poste (individuel) par ajout ou retrait d'éléments de la fiche emploi. Cela permet ainsi de positionner les postes les uns par rapport aux autres, et, le cas échéant, de prendre en compte ces différences dans le cadre d'une politique de rémunération¹¹.

On pourra en revanche se poser la question de savoir si Aline, la responsable de l'accueil, si la personne en contrat aidé et si les deux saisonniers relèvent également de ce même emploi, ou s'ils relèvent d'un emploi différent.

Les cartes [emplois-fonctions]

Le référentiel de cartes [emplois-fonctions] décrit 17 [emplois-fonctions] fréquents dans la branche ou intéressants compte tenu de leur évolution.

Pour chaque [emploi-fonction] sont définis :

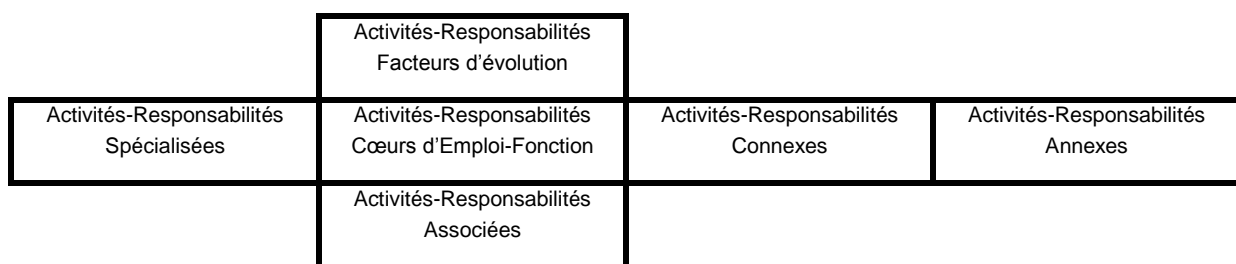
- les correspondances avec les principaux référentiels d'activités ou de métiers utilisés en France ;
- des exemples d'appellation de poste relevant de cet [emploi-fonction] observé dans les organismes de tourisme ;
- une description sommaire du contexte de l' [emploi-fonction] ou de son contenu ;

¹¹ La possibilité existe, mais il faut être prudent dans son usage. Une individualisation trop marquée des salaires avec des différences marginales de poste peut être contreproductive en terme d'esprit d'équipe et, au final, conduire à une augmentation générale de la masse salariale, puisque chacun sera tenté de faire ressortir "sa différence". Par ailleurs, il faut prendre garde au fait qu'un plus grand nombre d' [activités-responsabilités] mises en œuvre n'impliquent nullement qu'elles nécessitent plus de compétences, mais seulement que le poste est plus diversifié.

- une cotation dans la grille à 3 degrés de compétence utilisée dans le référentiel [activités-responsabilités] ;
- quelques éléments sur les conditions d'exercice ;
- une carte historique et prospective qui montre l'évolution de l' [emploi-fonction] dans le temps ;
- une carte de classification et positionnement (cube déployé) qui propose une répartition des [activités-responsabilités] associées à l' [emploi-fonction] selon plusieurs catégories.

C'est essentiellement le second élément cartographique (en "cube déployé) que nous allons utiliser ici.

Lire la carte "classification et positionnement compétence"



La ligne horizontale centrale du cube déployé

Les [activités-responsabilités] figurant dans les 4 faces de la ligne horizontale centrale du cube sont réputées exiger des compétences de niveau approximativement équivalent¹².

Activités-responsabilités cœurs d'emploi-fonction

Ce sont les [activités-responsabilités] qui constituent le cœur commun de la très grande majorité des personnes dont le poste relève de l'emploi concerné, ou dont le poste contient la fonction cartographiée.

Note : certaines cartes emplois n'ont pas d'activités-responsabilités cœurs d'emploi-fonction. Cela tient au fait que les [activités-responsabilités] associées dans la carte impliquent des compétences voisines, ce qui justifie l'existence de la carte... mais que l'observation terrain ne montre pas suffisamment de récurrence de coexistence de ces activités pour que l'on puisse définir un cœur.

Activités-responsabilités spécialisées

[Activités-responsabilités] relevant du cœur de l'emploi ou de la fonction cartographiée, mais dont les spécificités (liées au contexte, à la taille, au degré de spécialisation ou de polyvalence du poste) font qu'une partie seulement des personnes dont le poste relève de l'emploi concerné, ou dont le poste contient la fonction cartographiée, sont amenées à la mettre en œuvre.

Activités-responsabilités connexes

[Activités-responsabilités] qui, sans pouvoir être considérées comme relevant du cœur de l' [emploi-fonction] défini, y sont souvent associées (exemple : l' [activité-responsabilité] de "paie" ne relève pas nécessairement de l'emploi de "comptable", mais elle y est souvent associée).

¹² Les personnes mettant en œuvre les [activités-responsabilités] cœurs d' [emploi-fonction] sont normalement en capacité d'acquérir les compétences nécessaires pour mettre en œuvre les [activités-responsabilités] des autres faces de cette ligne horizontale centrale.

Si les [activités-responsabilités] listées exigeaient un niveau supérieur de compétences, elles figureraient dans la case "facteurs d'évolution".

Activités-responsabilités annexes

[Activités-responsabilités] sans rapport avec l' [emploi-fonction] cartographié, mais pouvant lui être associées du fait de la division du travail au sein de l'organisme.

La ligne verticale du cube déployé

Les activités-responsabilités associées

Les [activités-responsabilités] associées sont des activités-responsabilités relevant de la fonction, mais exigeant un degré de compétence moindre à celles qui sont associées au cœur de l'emploi-fonction.

Ces [activités-responsabilités] peuvent néanmoins être associées à l' [emploi-fonction], du fait des contraintes de l'organisme (taille, besoin de polyvalence) et/ou du fait des choix réalisés dans la division du travail.

Les activités-responsabilités facteurs d'évolution

Au contraire, les [activités-responsabilités] facteurs d'évolution sont des activités-responsabilités liées à la fonction, mais exigeant des compétences relevant d'un degré supérieur à celui du cœur de l' [emploi-fonction].

Ces [activités-responsabilités] facteurs d'évolution peuvent être affectées à un collaborateur, en l'absence de la capacité à embaucher une personne d'un degré de compétence plus élevé (nécessité liée à la taille de l'organisme, coût d'un tel recrutement) ou pour faire progresser en compétence un collaborateur (choix de politique RH) ou parce que la personne dispose des compétences nécessaires (opportunisme).

Par définition, toutes les personnes affectées à l' [emploi-fonction] défini n'ont pas nécessairement les capacités à exercer ces [activités-responsabilités]... et ces activités-responsabilités ne peuvent pas nécessairement être confiées à tous les collaborateurs qui auraient les capacités d'acquérir la compétence requise.

Notes complémentaires

Note 1

Compte tenu de la diversité des organisations et de l'importante polyvalence des collaborateurs des organismes de tourisme, il n'est pas possible de prétendre lister de façon exhaustive l'ensemble des [activités-responsabilités] connexes et annexes pouvant être observées sur le terrain. Seules les plus fréquentes ou les plus proches du cœur de l' [emploi-fonction] sont listées ici.

Note 2

Il est entendu qu'un même poste peut associer plusieurs fonctions... ce qui implique dans ce cas de superposer les cubes de l'ensemble des fonctions pour définir ce poste précisément.

Le/les emploi(s) à l'accueil à l'OT de BOISGRAND

Note : pour bien comprendre ce chapitre, il est conseillé d'utiliser en parallèle à sa lecture le référentiel carte [emploi-fonction] et le référentiel "activités-responsabilités".

Les cartes [emplois-fonctions] applicables à l'accueil de l'OT de BOISGRAND

Le référentiel nous propose 3 cartes [emplois-fonctions] applicables :

- La carte [I-A] – Agent d'accueil-information-vente
- La carte [I-B] – Agent/technicien accueil-information-renseignement-conseil-vente
- La carte [I-C] – Agent/technicien accueil-renseignement-vente relais/réservation

En termes de contexte général, les deux premières cartes ([I-A] et [I-B] nous indiquent :

- « La fonction d'accueil, d'information et de renseignement touristique tend à se scinder en deux fonctions différentes : l'une orientée sur un accueil et une information de premier niveau, destinée aux lieux de grand passage et impliquant un moindre approfondissement (carte "agent d'accueil et d'information touristique") et une fonction plus qualitative orientée vers une prise en charge plus individualisée et plus approfondie du visiteur (carte "conseiller en séjour touristique") ».

La troisième carte ([I-C]) :

- « Le conseiller en réservation de séjours touristiques est une évolution de l'agent de réservation touristique dont les activités sont définies dans la carte ci-dessous dans la colonne "hier". Cet agent "simple preneur d'ordre" va progressivement disparaître (même s'il restera sans doute une activité résiduelle), remplacé par la réservation en ligne. Le conseiller en réservation de séjours touristiques doit être capable d'apporter une plus-value à son client par une prise en compte personnalisée de sa demande et un véritable conseil dans la construction de son séjour touristique ».

En première analyse :

- les postes d'Aline (responsable accueil), de Françoise et d'Audrey (les deux permanentes de l'accueil) se retrouvent assez bien dans la carte [I-B]. Il faudra une analyse complémentaire pour savoir si les postes de Martine (emploi aidé) et des deux saisonniers relèvent également de cette carte [I-B] ou s'ils relèvent de la carte [I-A] (voir plus avant).
- la carte emploi [I-C] peut être éliminée : les salariés de l'office ne font pas véritablement de conseil en réservation ; ils se contentent d'enregistrer des réservations. Or les [activités responsabilités] I-71 et I-72 (Vente relais /réservation touristique simple) apparaissent également dans la carte emploi [I-B].

Accueil, information, renseignement, conseil ?

La lecture du référentiel [activités-responsabilités] fait apparaître une gradation en 4 niveaux des fonctions liées à l'accueil et à l'information des touristes. Nous avons, dans le chapitre "analyser la division du travail, application à l'OT de BOISGRAND" laissé en suspens l'analyse de cette nuance. Approfondissons-la maintenant.

Comme on pourra le remarquer dans les descriptions ci-dessous, toutes tirées du référentiel [activités-responsabilités], les 4 niveaux d'accueil sont imbriqués les uns dans les autres comme des poupées gigogne : l'accueil "simple" est inclut dans "accueil et information" qui est lui-même inclut dans "accueil et renseignement" qui est lui-même inclut dans "accueil et conseil".

Pour chacun des niveaux, sont décrits :

- les contours de l'activité, c'est-à-dire ce que l'organisme peut exiger d'une personne à laquelle est confiée cette (activité-responsabilité) ;
- les ressources requises, c'est-à-dire tout à la fois les compétences (ressource) dont doit disposer le collaborateur, mais aussi ce que l'organisme doit mettre en œuvre pour permettre au collaborateur de développer et d'entretenir ses compétences.

Nous insistons particulièrement sur ce dernier point, à savoir ce que l'organisme doit mettre en œuvre pour permettre au collaborateur de développer et entretenir ses compétences, car cette partie définit la légitimité de l'exigence que l'organisme pourrait avoir vis-à-vis de ses collaborateurs. Ainsi par exemple, nous avons, lors de nos investigations, rencontré de nombreuses personnes capables de "conseiller" (au sens du référentiel) les touristes, mais nous n'avons à ce jour rencontré aucun organisme qui avait formalisé (écrit) à destination de ses personnels d'accueil les caractéristiques de l'offre touristique du territoire et les argumentaires qui y sont liés, qui avait mis en place un processus régulier d'information et de formation des personnels d'accueil sur cette offre touristique et qui donnait le temps nécessaire (régulièrement et sur le temps de travail) à la découverte du territoire et de l'offre touristique. Or, selon nous, ces conditions doivent être remplies pour que l'organisme puisse exiger des personnels de faire du "conseil" (au sens ci-après) en séjour touristique.

Accueil (Cf. [activité-responsabilité] I-01)

Contour de l' [activité-responsabilité]

A la demande de l'organisme de tourisme, le titulaire de cette [activité-responsabilité] est conduit à prendre en charge ou à participer à la prise en charge de touristes individuellement ou en groupe, dans un contexte où l'accueil en tant que tel prédomine sur la relation d'information et/ou de conseil, même si ces derniers restent possibles : "pots de bienvenu", accueil au port, présentation de produits régionaux...

Ressources requises

Le collaborateur doit avoir :

- ↳ les qualités relationnelles minimales pour la prise en charge du public.

Information (Cf. [activité-responsabilité] I-11/I21/I31/I41)

Contour de l' [activité-responsabilité]

A la demande de l'organisme de tourisme, le titulaire de cette [activité-responsabilité] :

- accueille le touriste (prise en compte de la personne/des personnes) ;
- lui donne des informations standardisées et met à sa disposition une offre de documentation papier et/ou numérique susceptible de répondre à ses besoins ;
- le cas échéant, accompagne le touriste dans son choix de documentation... mais il n'a pas à guider le touriste à travers l'offre touristique du territoire.

Ressources requises

L'organisme doit fournir au collaborateur :

- ↗ la documentation (papier ou numérique) adaptée à l'offre touristique locale ;
- ↗ l'information et/ou la formation nécessaire sur la politique de renseignement touristique et sur l'offre touristique locale associée.

Le collaborateur doit avoir :

- ↗ la connaissance d'une, voire deux langues étrangères ;
- ↗ les qualités relationnelles minimales pour la prise en charge du public.

Le collaborateur doit acquérir et entretenir :

- ↗ la connaissance des supports de communication disponibles.

Renseignement (Cf. [activité-responsabilité] I-12/I22/I31/I42)

Contour de l' [activité-responsabilité]

A la demande de l'organisme de tourisme, le titulaire de cette [activité-responsabilité] :

- accueille le touriste (prise en compte de la personne/des personnes) ;
- lui donne des informations standardisées et met à sa disposition une offre de documentation papier et/ou numérique susceptible de répondre à ses besoins ;
- répond à ses questions sur l'offre touristique locale, sur l'organisation de son/d'un séjour sur le territoire ou le bassin touristique.

Il peut s'appuyer sur un argumentaire dédié et/ou la remise de documentations prévues à cet effet et/ou encore sur ses connaissances propres du territoire (c'est-à-dire sans que l'organisme de tourisme ne l'aide à acquérir cette connaissance de l'offre touristique).

Ressources requises

L'organisme doit fournir au collaborateur :

- ↗ la documentation (papier ou numérique) adaptée à l'offre touristique locale ;
- ↗ les caractéristiques de l'offre touristique du territoire et les argumentaires qui y sont liés ;
- ↗ l'information et/ou la formation nécessaire sur la politique de renseignement touristique et sur l'offre touristique locale associée ;
- ↗ l'organisation permettant de disposer du temps nécessaire au renseignement dans le traitement des demandes des touristes ;

- ↪ l'organisation permettant de disposer du temps nécessaire à la découverte du territoire et de l'offre touristique.

Le collaborateur doit avoir :

- ↪ la connaissance d'une, voire deux langues étrangères,
- ↪ des qualités relationnelles minimales pour la prise en charge du public.

Le collaborateur doit acquérir et entretenir :

- ↪ la connaissance minimale du territoire et de son offre touristique.

Conseil (Cf. [activité-responsabilité] I-13/I23/I43)

Contour de l' [activité-responsabilité]

A la demande de l'organisme de tourisme, le titulaire de cette [activité-responsabilité] :

- accueille le touriste (prise en compte de la personne/des personnes) ;
- lui donne des informations standardisées et met à sa disposition une offre de documentation papier et/ou numérique susceptible de répondre à ses besoins ;
- répond à ses questions sur l'offre touristique locale, sur l'organisation de son/d'un séjour sur le territoire ou le bassin touristique ;
- si le touriste est demandeur, va au-delà de la simple réponse à ses questions sur l'offre touristique locale, sur l'organisation de son/d'un séjour sur le territoire ou le bassin touristique : il utilise sa connaissance formelle¹³ des caractéristiques de l'offre touristique locale et sa capacité à faire formuler au touriste ses attentes, ses aspirations, ses goûts, ses contraintes et à les reformuler, pour entrer dans une relation de co-construction du séjour touristique de son interlocuteur ; il propose alors des offres en cohérence avec les attentes identifiées, le type de touriste (âge, composition du groupe ou de la famille...) et la durée de son séjour.

Ressources requises

L'organisme doit fournir au collaborateur :

- la documentation (papier ou numérique) adaptée à l'offre touristique locale ;
- la formalisation des caractéristiques de l'offre touristique du territoire et les argumentaires qui y sont liés ;
- l'information et ou la formation nécessaire sur la politique de renseignement touristique et sur l'offre touristique locale associée ;
- l'organisation permettant de disposer du temps nécessaire au conseil dans le traitement des demandes des touristes ;
- l'organisation permettant de disposer du temps nécessaire à la découverte du territoire et de l'offre touristique.

Le collaborateur doit avoir :

- la connaissance d'une, voire deux langues étrangères,
- des qualités relationnelles et commerciales¹⁴ pour la prise en charge du public.

Le collaborateur doit acquérir et entretenir :

- sa connaissance du territoire et de son offre touristique.

¹³ Connaissance formelle de l'offre touristique : l'offre fait l'objet d'une définition commune à tous les personnels d'accueil au sein de l'organisme (définition établie de façon participative ou non, établie avec les personnels d'accueil ou non), et d'informations et de formations régulières (sur ce point, voir § remarque(s)).

¹⁴ Même s'il ne s'agit pas de vendre contre paiement, il s'agit de vendre un territoire, ce qui implique la capacité à identifier les attentes des touristes, à reformuler leurs demandes et à associer les offres locales pour les satisfaire... ce qui n'est pas très éloigné de la compétence attendue dans une fonction commerciale.

De la carte [emploi-fonction] du référentiel à la carte [emploi-fonction] BOISGRAND

Nous avons vu précédemment que deux cartes [emploi-fonction] pouvaient s'appliquer aux personnels de l'accueil :

La carte [I-B] :

	Activités-Responsabilités Facteurs d'évolution I13+I23+I43+VIII23+IX23		
Activités-Responsabilités Spécialisées + I32 +II15	Activités-Responsabilités Cœurs d'Emploi-Fonction I12 + I22	Activités-Responsabilités Connexes I41+I42+I61+I62+I63+I71 +I72	Activités-Responsabilités Annexes I01 + VIII13
	Activités-Responsabilités Associées I11 + I21 + I31		
I-01 – Accueil touristique / Accueil de groupe I-11 – Accueil et information touristique en face à face I-12 – Accueil et renseignement touristique en face à face I-13 – Accueil et conseil touristique en face à face I-21 – Accueil et information touristique téléphoniques I-22 – Accueil et renseignement touristique téléphoniques I-23 – Accueil et conseil touristique téléphoniques I-31 – Information touristique par courrier et courriel I-32 – Renseignement touristique courrier et courriel I-41 – Information touristique par voie numérique I-42 – Renseignement touristique par voie numérique		I-43 – Conseil touristique par voie numérique I- 61 – Vente de produits simples au comptoir I-62 – Vente active de produits touristiques simples au comptoir I-63 - Vente active de produits packagés au comptoir I-71 – Vente relais/Réservation touristique simple en face à face I-72 – Vente relais/Réservation touristique simple au téléphone II-15 – Renseignement touristique sur le stand VIII-13 – Petite intendance VIII-23 – Correspondant qualité IX-23 – Pilotage et animation d'équipe	

La carte [I-A] :

	Activités-Responsabilités Facteurs d'évolution I12+I22+I32 (+I62) +VIII23+IX23		
Activités-Responsabilités Spécialisées I31	Activités-Responsabilités Cœurs d'Emploi-Fonction I11 + I21	Activités-Responsabilités Connexes I61	Activités-Responsabilités Annexes I01 + II15+ VIII13
	Activités-Responsabilités Associées Néant		
I-01 – Accueil touristique / Accueil de groupe I-11 – Accueil et information touristique en face à face I-12 – Accueil et renseignement touristique en face à face I-21 – Accueil et information touristique téléphoniques I-22 – Accueil et renseignement touristique téléphoniques I-31 – Information touristique par courrier et courriel I-32 – Renseignement touristique courrier et courriel		I- 61 – Vente de produits simples au comptoir I-62 – Vente active de produits touristiques simples au comptoir d'accueil II – 15 -Renseignement touristique sur le stand VIII-13 – Petite intendance VIII-23 – Correspondant qualité IX-23 – Pilotage et animation d'équipe	

Comme on peut le remarquer, la carte [I-B] contient toutes les [activités-responsabilités] que contient également la carte [I-A], mais elle en contient davantage. Par ailleurs, dans la carte [I-B], les [activités

responsabilités] "cœurs" de la carte [I-A] sont décalées vers le bas. On voit donc bien que la carte [I-A] correspond à un premier niveau d'accueil (accueil et information) et que la carte [I-B] en constitue un niveau plus élevé.

Attention : dans certains organismes, le niveau [I-A] peut suffire ; toutes les structures n'ont pas vocation à renseigner (au sens des présents référentiels définis précédemment), mais seulement à donner de l'information.

A BOISGRAND, il s'agit bien d'être en capacité de "renseigner" les touristes qui le souhaitent, et pas seulement de donner de "l'information". Cependant, tous les touristes n'ont pas besoin d'être renseignés, certains n'ont besoin que d'information. Tous les personnels ne sont donc pas obligés d'être en capacité de renseigner. Ainsi, on pourrait conclure qu'Aline, Françoise et Audrey (la responsable et les deux permanents de l'accueil) doivent être en capacité de "renseigner", et que Martine (contrat aidé) et les deux saisonniers pourraient se contenter d'informer. L'OT n'ayant pas les moyens de produire les documents nécessaires et de mettre en œuvre une information et une formation régulière sur la politique touristique locale et sur les offres touristiques locales, il ne pourra avoir l'exigence que les collaborateurs fassent du conseil (au sens des présents référentiels). Notons bien que le fait de pouvoir avoir l'exigence ne signifie en aucun cas que les collaborateurs ne pourront pas le faire, s'ils en ont la compétence.

Nous avons donc une alternative :

- Utiliser deux cartes [emploi-fonction], l'une pour les 3 permanents à temps plein, et l'autre pour la personne en contrat aidé et les deux saisonniers...
- N'utiliser que la carte [I-B], mais marquer, à partir de son contenu, la différence entre les postes.

Comment faire le choix ? Il n'y a pas une solution meilleure que l'autre dans l'absolu, seulement un choix à faire en fonction de la politique de GRH de l'organisme. Si l'on désire bien marquer la différence entre les deux niveaux de compétence, et être strict sur la division du travail entre les collaborateurs de l'accueil, il vaudra mieux garder deux cartes [emploi-fonction] distinctes. Si au contraire on veut pouvoir faire évoluer "en douceur" les collaborateurs et/ou s'adapter au plus près des compétences effectives des collaborateurs, il vaudra mieux ne garder qu'une seule carte.

Pour BOISGRAND, nous choisirons de ne garder qu'une carte ([I-B]), afin de regrouper le maximum de personnes sur la même carte, et se donner le plus de souplesse possible dans la définition des postes individuels.

Création de la carte "[emploi-fonction] accueil" de BOISGRAND

Maintenant que ce choix est fait, il est possible de créer la carte "[emploi-fonction] accueil" propre à l'OT de BOISGRAND, par la comparaison entre les [activités-responsabilités] mises en œuvre par les personnels de l'accueil à BOISGRAND et celles listées dans la carte du référentiel observatoire des métiers.

Comme nous l'avons fait précédemment pour le responsable animation, nous pouvons créer une fiche (activité-responsabilité), mais cette fois non pas pour une personne, mais pour un ensemble de personnes :

Fonctions	Responsabilités
1/ Accueillir	I-01 – Accueil touristique / Accueil de groupe
1/ Informer	I-11 – Accueil et information touristique en face à face I-21 – Accueil et information touristique téléphoniques I-31 – Information touristique par courrier et courriel
1/ Renseigner	I-12 – Accueil et renseignement touristique en face à face I-22 – Accueil et renseignement touristique téléphoniques I-32 – Renseignement touristique courrier et courriel
1/ Conseiller	
1/ Vente simple	I- 61 – Vente de produits simples au comptoir
1/ Vente active	I-62 - Vente active de produits touristiques simples au comptoir d'accueil
1/ Réservation simple	I-71 – Vente relais/Réservation touristique simple en face à face I-72 – Vente relais/Réservation touristique simple au téléphone
2/ Participation à des événements (exposition, bourses, foires, salon...)	II-15 – Renseignement touristique sur le stand (salons, foires, expositions, "bourses professionnelles"...)
6/ Recueillir des données	VI-03 – Recueil et mise à jour de données
7/ Secrétariat	VIII-03 – Secrétariat administratif – Gestion administrative
8 / Qualité	VIII-23 – Correspondant qualité
9/ Management d'équipe	IX-23 – Pilotage et animation d'équipe

Note : la fonction secrétariat, et l' [activité-responsabilité] correspondante ont été barrées, dans la mesure où cette activité ne sera pas une exigence vis-à-vis des collaborateurs affectés à l'accueil d'une façon générale, mais correspond à un cas particulier, celui de Martine (contrat aidé).

Une fois les [activités-responsabilités] identifiées, nous pouvons les reporter sur la carte [emploi-fonction] :

La carte [I-B] :

	Activités-Responsabilités Facteurs d'évolution I13+I23+I43+ VIII23+IX23		
Activités-Responsabilités Spécialisées + I32 +II15+VI-03	Activités-Responsabilités Cœurs d'Emploi-Fonction I12 + I22	Activités-Responsabilités Connexes I41+I42 + I61+I62+I63+I71 +I72	Activités-Responsabilités Annexes I01 + VIII13
	Activités-Responsabilités Associées I11 + I21 + I31		
I-01 – Accueil touristique / Accueil de groupe I-11 – Accueil et information touristique en face à face I-12 – Accueil et renseignement touristique en face à face I-13 – Accueil et conseil touristique en face à face I-21 – Accueil et information touristique téléphoniques I-22 – Accueil et renseignement touristique téléphoniques I-23 – Accueil et conseil touristique téléphoniques I-31 – Information touristique par courrier et courriel I-32 – Renseignement touristique courrier et courriel I-41 – Information touristique par voie numérique I-42 – Renseignement touristique par voie numérique	I-43 – Conseil touristique par voie numérique I- 61 – Vente de produits simples au comptoir I-62 – Vente active de produits touristiques simples au comptoir I-63 - Vente active de produits packagés au comptoir I-71 – Vente relais/Réservation touristique simple en face à face I-72 – Vente relais/Réservation touristique simple au téléphone II-15 – Renseignement touristique sur le stand VI-03 – Recueil et mise à jour de données VIII-13 – Petite intendance VIII-23 – Correspondant qualité IX-23 – Pilotage et animation d'équipe		

La carte "BOISGRAND" est établie en surlignant en jaune, les [activités-responsabilités] mises en œuvre à l'office de tourisme, ce qui permet de visualiser facilement celles qui ne le sont pas (on

n'exige pas des collaborateurs qu'ils fassent du conseil, on n'utilise pas d'autres outils numériques pour l'instant que le courriel...). En surligné vert figure l' [activité-responsabilité] confiée aux personnes de l'accueil à BOISGRAND et qui ne figure pas sur la carte "observatoire des métiers".

Note : il est possible également de déplacer des [activités-responsabilités] sur le cube déployé, si l'on estime qu'elles ne sont pas positionnées en cohérence avec leur mise en œuvre dans l'organisme. Cela n'a pas été le cas ici.

Nous pouvons maintenant passer à la description des postes individuels.

Description du poste effectif ou du poste attendu ?

Avant de décrire les postes individuels à partir de la carte [emploi-fonction], il faut poser une question qui ne se posait pas pour le responsable d'animation¹⁵ : veut-on décrire le poste effectif du collaborateur ou le poste attendu par l'organisme ? En effet, si l'on définit le poste "idéal", en faisant abstraction du collaborateur qui le tiendra, on pourra définir des contours qui ne correspondront pas nécessairement aux compétences effectives du collaborateur à un instant donné¹⁶. Pour certaines [activités-responsabilités], le collaborateur pourra avoir des compétences supérieures à l'exigence du poste, pour d'autres des compétences inférieures.

Tenir compte des compétences effectives des collaborateurs :

- permet de valoriser les collaborateurs, en reconnaissant le travail de chacun et, le cas échéant les différences interindividuelles (valoriser celui qui dispose de plus de compétences, sécuriser celui qui en a moins¹⁷) ;
- impose d'objectiver les critères d'évaluation de la compétence pour garantir, sinon la justesse (et le "côté juste") de l'évaluation, au moins l'équité de traitement entre les collaborateurs ;
- pourra, à juste titre, susciter des revendications financières de la part des collaborateurs les plus compétents ;
- aura tendance à faire de chaque poste un cas particulier, ce qui sera un obstacle à la mobilité interne et ce qui complexifiera les remplacements éventuels.

Tenir compte des compétences attendues des collaborateurs :

- permet de maintenir une uniformité dans l'exigence vis-à-vis des collaborateurs, et une uniformité des postes (ce qui facilitera les remplacements et les mobilités) et des rémunérations afférentes ;
- restera une fiction, dans la mesure où cette description ne correspondra jamais totalement à la réalité...

On pourra pourtant sortir de l'alternative, en ne choisissant pas, mais en articulant les deux représentations, comme nous le montrons dans un exemple dans le chapitre suivant.

¹⁵ A partir du moment où le poste est unique, et qu'il résulte en partie de l'auto-organisation, la contribution attendue correspond en général à la compétence du collaborateur. Ce pourrait ne pas être le cas lors d'un recrutement, si l'on définit au préalable un profil de poste idéal, puisque ce profil idéal ne correspond jamais en totalité aux compétences effectives du collaborateur. Dans ce cas, on pourra procéder comme indiqué dans ce chapitre.

¹⁶ On pourra agir dans le temps par de la formation par exemple.

¹⁷ On préfère souvent garder la fiction que tous les collaborateurs affectés au même type de poste ont les mêmes compétences, mais c'est généralement faux. Marquer les différences interindividuelles (avec toutes les précautions qui s'imposent compte tenu de la subjectivité de leur évaluation) permet de valoriser celui qui a le plus de compétence, c'est une évidence... mais on craint souvent à l'inverse que cela ne dévalorise celui qui a moins de compétence. Ce peut être parfois le cas, mais pas nécessairement. En effet, pour dur que cela soit au départ pour la personne concernée, lui reconnaître une moindre compétence dans un domaine, c'est s'interdire (en tant que manager) de lui confier les tâches concernées (si le manager donne sciemment un travail à un collaborateur qui ne dispose pas des compétences pour le faire... on peut s'interroger sur la compétence du manager lui-même) ou tout au moins, quand on ne peut faire autrement, cela impose d'avoir une moindre exigence vis-à-vis du collaborateur dans ce travail... ce qui peut rendre la vie au travail dudit collaborateur plus confortable.

Cartographie des postes d'accueil à l'OT de BOISGRAND

Note : la cartographie ci-dessous est donnée à titre d'exemple ; elle devra être adaptée aux besoins et à la situation de chaque organisme de tourisme.

Activités-responsabilités liées à l'emploi-fonction	Aline	Françoise	Audrey	Martine	Saison 1	Saison2
I-01 – Accueil touristique / Accueil de groupe	■	■	■	■		
I-11 – Accueil et information touristique en face à face	■	■	■	■		
I-12 – Accueil et renseignement touristique en face à face	■	■	■			
I-13 – Accueil et conseil touristique en face à face	■	■				
I-21 – Accueil et information touristique téléphoniques	■	■	■	■		
I-22 – Accueil et renseignement touristique téléphoniques	■	■	■			
I-23 – Accueil et conseil touristique téléphoniques						
I-31 – Information touristique par courrier et courriel	■	■	■			
I-32 – Renseignement touristique courrier et courriel	■	■	■			
I-41 – Information touristique par voie numérique						
I-42 – Renseignement touristique par voie numérique						
I-43 – Conseil touristique par voie numérique						
I-61 – Vente de produits simples au comptoir	■	■	■			
I-62 – Vente active de produits touristiques simples au comptoir	■	■	∅			
I-63 - Vente active de produits packagés au comptoir						
I-71 – Vente relais/Réservation touristique simple en face à face	■	■	■			
I-72 – Vente relais/Réservation touristique simple au téléphone	■	■	■			
II-15 – Renseignement touristique sur le stand	■	∅	■			
VI-03 – Recueil et mise à jour de données	■	■	■			
VIII-13 – Petite intendance						
VIII-23 – Correspondant qualité	■	□				
IX-23 – Pilotage et animation d'équipe	■	□				

Autres activités-responsabilités non liées à l'emploi-fonction	Aline	Françoise	Audrey	Martine	Saison 1	Saison2
VIII-03– Secrétariat administratif – Gestion administrative				■		

Dans la cartographie ci-dessus, on a repris l'ensemble des [activités-responsabilités] pointées précédemment (on aurait pu supprimer celles qui ne sont pas utilisées à BOISGRAND).

En fond vert, sont indiquées les compétences principales attendues par l'organisme à l'égard des différents titulaires des postes ; en fond jaune, les activités secondaires.

Des symboles surajoutés sur les cases définissent le niveau de compétence du collaborateur par rapport à l'attendu :

- (Carré plein) Capable d'effectuer l'activité en autonomie dans un délai normal avec un taux d'erreurs admissible. C'est la notation de la personne qui est en charge de cette activité et qui donne satisfaction dans ce rôle.

- (Carré évidé) Capable d'effectuer les opérations courantes, aura des difficultés avec les cas plus exceptionnels. C'est la notation de la personne en cours d'apprentissage de l'activité, ou le remplaçant des absences du titulaire, ou de la personne qui la faisait il y a quelques années (sous réserve que l'activité ou son mode d'exécution n'ait pas changé).
- (Carré vide) C'est la notation d'un "nouveau" en cours de formation ou d'une personne chargée d'autres activités, mais qui a besoin de connaître les rudiments de cette activité pour collaborer efficacement avec la personne qui en est en charge (C'est notamment le cas du manager de la personne en charge de l'activité).
- Absence de compétence ou inaptitude à effectuer l' [activité-responsabilité].

Des symboles figurent dans des cases blanches. Cela indique que l'on sait que la personne est compétente pour cette [activité-responsabilité], mais l'organisme ne requiert pas de cette personne qu'elle prenne en charge cette [activité-responsabilité]¹⁸.

Les personnes n'ayant pas un carré plein dans une case verte, ou n'ayant pas au moins un carré évidé dans une case jaune ne disposent pas, à l'instant de construction du tableau, de la pleine compétence pour effectuer le travail demandé. Par exemple, Audrey a un signe \emptyset pour la vente active ; cela tient à sa gêne à proposer les produits en vente à l'office à un visiteur qui ne le demande pas spontanément. On ne lui demandera donc pas de le faire¹⁹, ce qui n'empêche pas cette activité de faire partie de son poste.

Bien sûr, rien ne nous oblige à une cartographie collective ; on peut très bien reprendre chaque colonne individuellement sur une fiche de description de poste individuelle.

¹⁸ Attention à la cohérence : si l'on choisit de ne pas confier, sur le papier, une [activité-responsabilité] à un collaborateur pourtant compétent sur ce champ, afin de ne pas avoir à rémunérer un niveau de compétence plus élevé, il ne faudra pas ensuite demander dans la pratique à la personne de la mettre en œuvre !

¹⁹ C'est ici un choix, on pourrait au contraire lui demander d'acquiescer cette compétence (ce qui ne changerait pas immédiatement le signe, puisqu'à ce jour, elle est incapable de le faire).

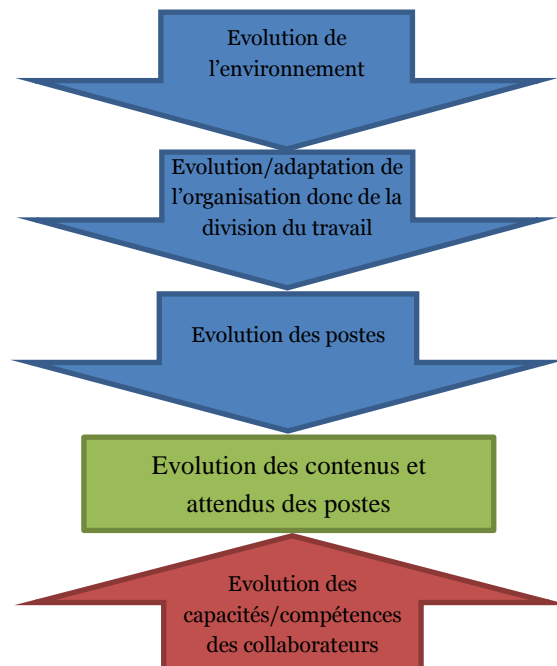
Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Dans les périodes de forte évolution de l'activité, les organisations sont conduites à évoluer, ce qui nécessite l'évolution des postes des collaborateurs.

L'évolution du poste peut se traduire :

- par des transferts d'activité ou de responsabilité, d'un collaborateur vers un autre ;
- par l'apparition d'activités ou de responsabilités nouvelles au sein de l'organisme, activités ou responsabilités qui doivent être prises en charge par l'un des collaborateurs ;
- par la disparition de certaines activités, ce qui pourra impliquer pour le collaborateur qui les assurait, de mettre en œuvre de nouvelles activités ou responsabilités pour compléter son temps de travail ;
- par une modification des attendus d'une ou plusieurs activités ou responsabilités (les activités ne changent pas, mais les attentes qualitatives liées à ces activités évoluent, impliquant une adaptation du collaborateur).

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) consiste à anticiper ces évolutions, en faisant évoluer les capacités des collaborateurs présents, ou en tenant compte de ces évolutions et des besoins en compétences qu'elles génèrent, lors des recrutements à venir.



Si ce qui précède relève de l'évidence, reste à poser la question délicate : comment s'y prend-t-on pour y parvenir ?

Sans prétendre remplacer une formation (indispensable sur le sujet), l'exemple de cartographie des postes d'accueil de BOISGRAND du chapitre précédent contient en partie une solution.

Une fois une telle cartographie établie, on pourra par ajout de symboles faire apparaître des compétences à développer ou des [activités-responsabilités] à transférer à d'autres collaborateurs. Il restera alors à mettre en place les plans d'actions pour accompagner la montée en compétences des collaborateurs.

Annexes

Correspondance tableau des processus/fonctions et du référentiel [activités-responsabilités]

Répartition des principales fonctions au sein de l'organisme				
N°	Niveau 1 = famille activités	Niveau 2	Niveau 3	
1	Répondre aux demandes ou besoins exprimés par les touristes lors d'un contact direct	Accueillir, informer, renseigner, conseiller	Accueillir	I-01 – Accueil touristique / Accueil de groupe
			Informer	I-11 – Accueil et information touristique en face à face I-21 – Accueil et information touristique téléphoniques I-31 – Information touristique par courrier et courriel I-41 – Information touristique par voie numérique
			Renseigner	I-12 – Accueil et renseignement touristique en face à face I-22 – Accueil et renseignement touristique téléphoniques I-32 – Renseignement touristique courrier et courriel I-42 – Renseignement touristique par voie numérique
			Conseiller	I-13 – Accueil et conseil touristique en face à face I-23 – Accueil et conseil touristique téléphoniques I-33 – Conseil touristique courrier et courriel I-43 – Conseil touristique par voie numérique
		Vendre	Vente simple	I- 61 – Vente de produits simples au comptoir
			Vente active	I-62 - Vente active de produits touristiques simples au comptoir d'accueil
			Vente active de produits packagés	I-63 - Vente active de produits packagés au comptoir
		Réserver	Réservation simple	I-71 – Vente relais/Réservation touristique simple en face à face I-72 – Vente relais/Réservation touristique simple au téléphone I-79 – Administration commerciale (Vente relais/Réservation)
			Conseil et réservation	I-75 – Vente relais/Conseil et réservation touristique en face à face I-76 – Vente relais/Conseil et réservation touristique par téléphone I-79 – Administration commerciale (Vente relais/Réservation)
		Animer des conférences ou des visites		I-81 - Animation de visite ou de conférence
2	Promouvoir par contact direct (aller vers et non répondre)	Accueil prospects/prescripteurs/presse	Accueil de prospect	II-01 – Accueil de prospects ou prescripteurs / Accueil presse II-91 – Assistant ou technicien promotion
			Accueil de prescripteur dont presse	II-01 – Accueil de prospects ou prescripteurs / Accueil presse II-91 – Assistant ou technicien promotion
			Communication presse	II-01 – Accueil de prospects ou prescripteurs / Accueil presse II-21 – Communication presse II-91 – Assistant ou technicien promotion

		Participation à des événements (expositions, bourses, foires, salons...)		II-11 – Organisation de la participation de l'organisme à des salons, foires, expositions, "bourses professionnelles" II-15 – Renseignement touristique sur le stand (salons, foires, expositions, "bourses professionnelles"...)		
		Organisation d'événements		II-12 – Organisation d'événements de promotion touristique : expositions, "bourses professionnelles", marchés de produits régionaux II-91 – Assistant ou technicien promotion		
		Prescription vente partenariat auprès des professionnels et grands comptes	Prescription et/ou ventes aux professionnels et grands comptes		II-22 – Prescription/vente auprès des professionnels de produits touristiques II-23 – Prescription/vente auprès des grands comptes (tourisme d'affaires, congrès, salons...) II-31 – Partenariat : Recherche, négociation, développement, contractualisation et suivi II-32 – Partenariat : gestion technique et opérationnelle II-91 – Assistant ou technicien promotion	
			Lobbying		II-41 – Lobbying II-91 – Assistant ou technicien promotion	
3	Promouvoir par édition (papier ou numérique)	Stratégie et coordination		III-01 – Stratégie de promotion-communication – Plan média – Stratégie éditoriale III-05 – Coordination d'un portefeuille d'éditions III-06 – Responsabilité d'édition III-91 – Assistance édition		
		Production de contenus	Texte		III-21 – Production de contenus rédactionnels III-31 – Gestion des fonds documentaires : Photothèque – Vidéotheque... III-91 – Assistance édition	
			Multimédia		III-22 – Production de contenus graphiques / Infographie III-25 – Production de contenus photographiques, vidéos, sonores III-31 – Gestion des fonds documentaires : Photothèque – Vidéotheque... III-91 – Assistance édition	
		Mise en forme et en valeur des contenus	Papier		III-11 – Maquettage et conception graphique	
			Numérique		III-11 – Maquettage et conception graphique III-71 – Référencement III-72 – Animation site internet III-73 – Animation de réseaux sociaux	
		Marketing direct	Marketing direct courrier		III-81 – Marketing direct et e-marketing III-91 – Assistance édition	
			e-marketing		III-81 – Marketing direct et e-marketing III-91 – Assistance édition	
			Vente en ligne		III-85 – Vente en ligne III-91 – Assistance édition	
		V4	Produire et commercialiser	Responsabilité de produit, marché, ligne, gamme, thématique... (dont études)		IV-01 – Responsabilité Produit / Gamme / Marché / Thématique IV-11 – Etude d'opportunité et définition du produit (conception de produits) IV-91 – Assistance production-commercialisation
				Conception	Produit	
Evènement					IV-16 – Création / organisation d'événements	
Animation					IV-17 – Animation IV-18 – Conception de visites, conférences et prestations associées	
Commercialisation	Produits groupes			IV-21 – Commercialisation de produits groupes IV-91 – Assistance production-commercialisation		
	Produits individuels			IV-22 – Commercialisation de produits individuels IV-91 – Assistance production-commercialisation		

5	Animer des réseaux (adhérents, prestataires, bénévoles...)	Animation du réseau d'adhérents et de prestataires		V-01 – Animation du réseau d'adhérents et/ou de prestataires
		Animation de réseau de bénévoles, de réseau associatif, acteurs locaux		V-11 – Animation de réseau de bénévoles / population locale / réseaux associatifs et autres acteurs locaux
		Développement des compétences des adhérents ou prestataires		V-05 – Accompagnement du développement des compétences des adhérents ou prestataires
6	Observer et analyser l'activité touristique	Recueillir des données		VI-01 – Stratégie et organisation du recueil de données touristiques VI-03 – Recueil et mise à jour de données VI-11 – Conception d'études et réalisation d'études VI-91 – Assistance observatoire et gestion de données
		Etudes et analyses économiques		VI-21 – Analyse économique et prospective des données touristiques et mise en forme des résultats VI-91 – Assistance observatoire et gestion de données
		Etudes et analyses marketing		VI-23 – Analyse "Marketing" des données touristiques et mise en forme des résultats VI-91 – Assistance observatoire et gestion de données
7	Conseiller et accompagner les porteurs de projets	Ingénierie touristique et accompagnement de projets structurants		VII-01 – Ingénierie touristique - accompagnement de projets touristiques structurants
		Accompagnement de porteurs de projets		VII-05 – Accompagnement porteurs de projet
		Classification, label, certification qualité	Accompagnement à la...	VII-11 – Accompagnement à la classification, à l'acquisition d'un label ou d'une certification qualité
			Instructeur et attributeur de...	VII-15 – Opérateur de classification ou de labélisation
8	Apporter du support (ressource pour les autres processus)	Accueil de l'organisme		VIII-01 – Accueil (de l'organisme)
		Secrétariat		VIII-03 – Secrétariat administratif – Gestion administrative VIII-05 – Secrétariat de direction VIII-08 – Secrétariat des assemblées et de la vie juridique de l'organisme
		Manutention, intendance logistique...		VIII-11 – Moyens généraux VIII-13 – Petite intendance VIII-15 – Manutention / logistique
		Qualité		VIII-21 – Responsabilité qualité VIII-23 – Correspondant qualité
		Système d'information, informatique et internet (aspects techniques...)		VIII-31 – Référent système d'information VIII-33 – Administration réseau VIII-35 – Administration bases de données VIII-37 – Développement applications
		Comptabilité, gestion, contrôle de gestion et budget		VIII-41 – Contrôle budgétaire/Contrôle de gestion VIII-43 – Suivi budgétaire VIII-45 – Gestion d'un budget VIII-47 – Comptabilité VIII-49 – Opérations comptables
		Gestion des ressources humaines et administration du personnel		VIII-51 – Gestion des ressources humaines et administration du personnel

			VIII-55 – Paies et déclaration sociales
		Juridique	VIII-61 – Fonction juridique
9	Représenter l'organisme, diriger l'organisme, manager une équipe	Représentation institutionnelle de l'organisme	IX-05 – Représentation institutionnelle de l'organisme IX-07 – Rendu compte et conseil stratégique auprès de ses mandants ou de sa tutelle
		Elaboration de la stratégie	X-01 – Participation à l'élaboration de la politique touristique et de la stratégie de l'organisme
		Mise en œuvre opérationnelle	IX-03 – Mise en œuvre stratégique et opérationnelle IX-21 – Structuration et organisation de l'organisme
		Management d'équipe	IX-23 – Pilotage et animation d'équipe

Glossaire

Activité

Ensemble cohérent d'actions finalisées, identifiées et organisées réalisées par un individu dans le cadre de son poste.

L'activité permet la création d'un produit (bien ou service) final ou intermédiaire.

L'activité peut s'inscrire au sein d'un processus.

L'activité peut se présenter comme une combinaison de tâches (impliquant des savoir-faire) mais également inclure une part variable de savoirs et de savoir-agir.

Activité-responsabilité

La frontière entre activité et responsabilité n'est pas facile à définir. Toute activité implique une part de responsabilité, et il est rare qu'une responsabilité n'implique aucune action.

Pour éviter des débats intéressants, mais peu opératoires sur le sujet, nous avons choisi de rassembler dans un même référentiel [activités-responsabilités] les deux notions, plutôt que de créer un référentiel [activités] et un référentiel [responsabilités].

Activité-responsabilité principale ou secondaire

L'activité-responsabilité peut être explicitement affectée à un collaborateur comme l'un des enjeux de son poste : ce sera alors une activité "principale".

Dans d'autres cas, l'activité-responsabilité sera exercée à titre accessoire (quand la situation se présente), par défaut (personne d'autre ne pouvait la faire) et/ou à titre de renforcement de l'équipe permanente (cas de grande affluence nécessitant des renforts), et/ou au titre du remplacement ponctuel d'un collaborateur absent...

Attention : par "activité-responsabilité principale", il ne faut pas entendre "quotidienne" ou prenant beaucoup de temps. Certaines activités peu fréquentes sont clairement identifiées comme constituant un enjeu fort du poste.

Par "activité-responsabilité secondaire", il ne faut pas entendre "occasionnelle", mais plutôt comme n'étant pas l'activité sur laquelle sera prioritairement jugée la compétence du collaborateur.

Adhérent

Prestataire du territoire touristique local adhérent à l'organisme de tourisme.

Client

Selon la norme ISO 9000 (§3.3.5) : "personne qui reçoit un produit" (bien ou service).

Dans le présent document, seront, selon le cas, employés les termes de "client", de "public", de "touriste", de "prescripteur"... Tous ces termes renvoient à la notion de client définie ci-dessus.

Compétence

La compétence (au singulier) employée avec le verbe être définit un état : être compétent.

Compétence (état = être compétent) : Capacité avérée d'une personne (ou d'un collectif) à apporter une réponse pertinente à une situation professionnelle à laquelle il est confronté.

Les compétences (dans ce cas, l'emploi du mot compétence est généralement au pluriel) employées avec le verbe avoir définissent une ressource pour le collaborateur : avoir des compétences.

Compétence (ressource = avoir des compétences) : Ensemble des connaissances, des savoirs faire, et des qualités mobilisables par une personne en situation de travail.

Emploi

Orizon : Ensemble de postes d'un même organisme, suffisamment proches les uns des autres par leurs contenus et/ou par les compétences nécessaires pour les occuper, pour constituer une définition générique de ces postes.

Fonction

La notion de métier comme "corpus cohérent de savoirs et savoir-faire" (Guy Le Boterf) ou de "représentation sociale" (Orizon) est en voie de régression.

De plus en plus, ce n'est pas un métier qui est exercé, mais une fonction. Les compétences des collaborateurs ne définissent plus nécessairement **le** métier qu'ils peuvent exercer, mais plutôt l'ensemble des fonctions qui peuvent leur être confiées. L'augmentation du nombre d'intitulés de poste ne faisant pas clairement référence à un domaine de spécialité illustre ce propos : chargé de mission, assistant, technicien...

La fonction constitue donc un ensemble d'activités-responsabilités formant un tout cohérent au sein d'un organisme de tourisme donné.

La fonction peut être assurée par une personne unique, ou par plusieurs personnes, appartenant ou non au même service. Exemple : fonction accueil et information, fonction de production de support (papier ou numérique), fonction d'accompagnement des prestataires ou des adhérents, fonction managériale...

Mandant – Autorité de tutelle

Organisme (collectivité territoriale) ou instance (conseil d'administration) qui institue l'organisme de tourisme et/ou qui définit les orientations de l'organisme de tourisme et/ou qui lui donne ses moyens de fonctionnement (subventions, éventuellement (mais pas nécessairement) adhésion...).

Métier

Guy Le Boterf : C'est le corpus cohérent des savoirs et savoir-faire faisant appel à un ou plusieurs domaines structurés de connaissances et nécessaires à l'exercice de plusieurs emplois d'une même famille (gestion, commercial, recherche, production)... Un métier évolue en fonction du développement des sciences et des techniques, des transformations de l'environnement (économique, social, culturel...). Un même métier peut s'exercer en changeant d'emploi et en changeant d'entreprise.

Orizon : Le métier est la représentation sociale de l'emploi d'un professionnel reposant sur un ensemble de pratiques, nécessitant un apprentissage et reposant sur le respect de "règles de l'art".

Mission

Finalité attendue de l'organisme de tourisme. Les missions résultent, d'une part de la loi, et d'autre part du projet politique touristique local.

Finalité, but, objectif final, résultat... attendu d'un collaborateur dans l'exercice de ses fonctions au sein de son organisme.

Partenaire

Les partenaires peuvent désigner les organismes ou des entreprises avec lesquels l'organisme de tourisme contractualisera une prestation réciproquement profitable.

Dans le présent document, nous appliquerons à ce terme un sens restrictif, en excluant tous les interlocuteurs pouvant être désignés par un autre qualificatif :

- Clients
- Prestataires et adhérents
- Professionnels du tourisme : voyagistes, tours opérateurs
- Fournisseurs ou sous-traitants

Relèveront donc de l'appellation "partenaires" certains acteurs majeurs du tourisme du territoire, d'une importance telle qu'ils ne peuvent être rangés dans la simple catégorie "prestataires" dans leurs relations avec l'organisme de tourisme (sociétés de remontées mécaniques en montagne, ou parcs de loisirs d'importance nationale ou internationale...) et les acteurs externes du territoire ne rentrant pas directement dans les catégories ci-dessus, avec lesquels l'organisme conclura une convention de partenariat (site VoyagesSNCF.com pour des liens...).

Portefeuille de compétences

Ensemble des compétences (ressources) détenues par un collaborateur lui permettant d'être compétent (état), ou non, dans son poste. Par simplification, pour le présent document trois "degrés" de portefeuille de compétences ont été retenus ; ils se caractérisent comme suit :

1. **Degré A** : pas de compétence technique importante requise. Un collaborateur disposant du portefeuille de compétences de base pourra, avec un temps d'adaptation moindre et/ou le cas échéant une formation de courte durée, tenir le poste. Dans les structures importantes, hors fonctions de prise en charge directe du public/des touristes/des clients, ce seront souvent des postes d'assistants rattachés à un cadre de degré C ou plus rarement un technicien de degré B. Par portefeuille de compétences de base, il faut entendre personnes issues de l'enseignement supérieur (ou ayant acquis ce degré par expérience), maîtrisant généralement une ou plusieurs langues étrangères et sachant utiliser les outils modernes de communication (bureautique, web...). Ce "portefeuille de compétences" correspond au degré de recrutement "de base" le plus fréquemment observé lors des phases d'enquête.
2. **Degré B** : poste exigeant une technicité ou des savoir-faire comportementaux impliquant une formation initiale et/ou une expérience préalable importante (souvent complétée par de la formation continue), et/ou des qualités personnelles (compétences comportementales ne pouvant être acquises seulement par formation) qui feraient qu'un collaborateur n'ayant que le

portefeuille de compétences de base ne pourra pas rapidement tenir le poste en autonomie²⁰. Cette exigence de technicité n'implique pas de prendre fortement en compte des enjeux politiques ou stratégiques importants. Nous qualifierons souvent les titulaires d' [activités-responsabilités] de ce degré de "techniciens".

3. **Degré C** : poste impliquant, au-delà de seules compétences techniques, la capacité à se saisir, dans le cadre des délégations (ou du mandat reçu pour le directeur), d'enjeux politiques²¹ et/ou stratégiques, et à construire et à mettre ou faire mettre en œuvre les lignes générales d'actions opérationnelles, en tenant compte des enjeux (politiques ou stratégiques de l'organisme et/ou des partenaires associés), des contraintes internes et externes et des moyens disponibles. Nous qualifierons souvent les représentants de ce degré de directeur, cadre de direction ou chargé de mission...

Attention : c'est la nature du poste (son contenu) et les compétences requises qui définissent le degré, pas l'intitulé d'un poste. Un directeur d'un petit organisme de tourisme peut être un technicien (au sens du degré B), la partie stratégique relevant de son président, alors qu'un directeur d'organisme important relèvera du degré C.

Poste

Le poste constitue, au sein d'un organisme professionnel, le point de rencontre entre, d'une part la gestion des hommes et de leurs compétences, et d'autre part la division du travail et/ou la répartition des responsabilités et les mécanismes de régulation interne qui résultent de l'organisation.

Prescripteur

Personne qui n'est pas directement cliente de l'organisme de tourisme, mais qui pourra exercer une influence sur les clients potentiels.

Prestataire

Prestataire est à comprendre comme "prestataire de service touristique local".

La notion de prestataire inclut toutes les entreprises ou tous les organismes du bassin touristique local ayant un objet touristique ou une activité liée au tourisme.

Public

Toute personne qui peut être conduite à entrer en contact avec un organisme de tourisme à titre non professionnel.

²⁰ Attention : dans les petites structures, des personnes sont conduites à mettre en œuvre des [activités-responsabilités] sans avoir nécessairement la compétence requise... Cela résout le problème de l'organisme, mais ne signifie pas que la compétence est acquise par la personne qui s'en est occupée : il s'agit plus souvent d'un "bricolage" permettant de résoudre le problème (recherche internet, appel au réseau, utilisation de documents ou de modèles récupérés chez une autre personne ayant mise en œuvre cette [activité-responsabilité]) plutôt qu'une véritable montée en compétence (note : ne pas lire cette remarque comme une critique, mais comme une observation : dans la majorité des cas, ces "bricolages" permettent aux organismes de résoudre leurs difficultés en l'absence des compétences effectives... En revanche, il ne faudrait pas en tirer de mauvaise conclusion en termes de gestion des ressources humaines et de valorisation des compétences).

²¹ "Politique" doit ici être entendu au sens le plus large et non seulement dans celui lié à la présence d'élus dans l'environnement des organismes de tourisme.

Responsabilité

La responsabilité décrit une attente qualitative plutôt que factuelle : on n'attend pas de la personne qu'elle fasse quelque chose, mais qu'elle assure/qu'elle garantisse un résultat ou un niveau de qualité donné.

Elle se traduit par être garant de quelque chose... devant quelqu'un. Elle ne présume pas de la capacité de la personne à pouvoir seule résoudre un problème, mais au moins celle de pouvoir alerter celui qui lui a délégué cette responsabilité.

Sous-traitant

Fournisseur de l'organisme de tourisme prenant en charge une fonction ou une activité que l'organisme de tourisme a décidé d'externaliser, pour des raisons financières (économie...), techniques (absence de compétence ou limite de compétence)...